Net.Doc .112




# Ambassadeurs métier, formation, VAE

**Véronique Simon**

**sous la direction scientifique de**

**Thierry Berthet et Laure Gayraud**
Centre Emile Durkheim
Centre associé régional Céreq de Bordeaux




**Céreq**
10, place de la Joliette BP21321
13 567 Marseille Cedex 02

Rapport d'évaluation finale remis par le Céreq au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse dans le cadre de l'appel à projets lancé en avril 2009 par le ministère en charge de la Jeunesse.

Ce rapport est également publié sur le site du FEJ

www.experimentationsociale.fr

mai 2013

Cette évaluation a été financée par le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en avril 2009 par le ministère en charge de la Jeunesse.

Le Fonds d'expérimentations est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. À cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.



Le Céreq est évaluateur de 22 expérimentations. Cette collection spéciale des Net.doc reproduit les rapports d'évaluation remis au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse. Ils sont également disponibles sur son site :

http://www.jeunes.gouv.fr/ministere-1001/actions/fonds-d-experimentation-pour-la-1038/

# FICHE SYNTHÉTIQUE

# Ambassadeurs métier, formation, VAE

## Structure porteuse du projet

Conseil régional de Basse-Normandie, Annie Rossi, directrice de la prospective, des métiers et de l'apprentissage

## Structure porteuse de l'évaluation

Céreq – Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Véronique Simon, chargée d'études, sous la direction scientifique de Thierry Berthet, directeur de recherches CNRS, directeur du centre associant le Céreq au Centre Emile Durkheim, Bordeaux et de Laure Gayraud, Ingénieur d'études Céreq

Durée d'expérimentation : 3 ans

Date de remise du rapport d'évaluation : 30 septembre 2012

# NOTE DE SYNTHÈSE

Le projet de la Région Basse-Normandie est né de multiples constats : celui d'un taux de sorties sans diplôme et sans qualification préoccupant ; celui de secteurs professionnels ne rencontrant pas ou peu de main d'œuvre ; et celui de nombre de places vacantes dans des filières de formation pouvant conduire à ces secteurs. Il s'inscrit dans l'objectif de contribuer à décloisonner un champ des politiques scolaires - celui de l'orientation scolaire et professionnelle - et la nécessité de penser l'ensemble des enjeux qui le produisent et le façonnent à l'interface entre deux mondes, l'éducatif et l'économique. Par ailleurs, le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) instauré par la loi de 2009 comprend la définition des priorités relatives à l'information, l'orientation et la VAE. Sa signature est conjointe entre le Président de région et l'État, Préfet de région et Recteur au titre des autorités académiques. L'action du Conseil régional innove ainsi de par la coordination qu'elle engage.

**I. L'expérimentation**

1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

L'expérimentation a pour objectif de mettre en place à moyen terme sur l'ensemble des territoires bas-normands un réseau d'« ambassadeurs métiers », « ambassadeurs formation professionnelle » et « ambassadeurs validation des acquis de l'expérience (VAE) » accessibles et disponibles sur leur lieu de travail ou de formation afin de décrire leur métier, parcours de formation professionnelle ou expérience en matière de VAE, auprès de jeunes scolaires ou suivis en mission locale, mais aussi d'étudiants, de familles, demandeurs d'emploi et salariés en démarche de reconversion.

La gestion du projet a généré différentes séquences qui peuvent se recouvrir dans le temps. 1) *Stabiliser la définition du projet* : en comité technique toutes les parties prenantes (rectorat, branches professionnelles et acteurs de l'AIO) débattaient avec le porteur des différentes décisions afférentes à la mise en œuvre des réseaux d'ambassadeurs. 2) *Constituer le réseau* : informer et mobiliser les secteurs professionnels. 3) *Informer le public de son existence* : informer et mobiliser les réseaux de l'AIO et les établissements scolaires, le présenter au cours de forums dédiés aux métiers et à l'orientation. 4) *Mettre en relation l'offre et la demande d'information sur les métiers* : concevoir et réaliser un site dédié à l'expérimentation. 5) *Animer* : organiser une réunion de lancement, adresser une lettre bimensuelle aux ambassadeurs, visites auprès des ambassadeurs. 6) *Garantir la qualité de l'action des ambassadeurs* : définir les chartes.

Notre équipe est investie dans le projet depuis sa conception dans un accompagnement au fil de l'eau de l'expérimentation. La logique était donc celle d'une « évaluation embarquée ». Sans aller jusqu'à rétroagir sur l'action, notre participation aux rencontres entre le porteur et ses partenaires, l'observation du processus en cours de construction, nos rencontres régulières avec le porteur, notre initiative de rapport intermédiaire restitué en comité technique, l'ensemble de ces interactions tendaient à rendre notre

approche participative. Toutes ces occasions mettaient à jour des points de vigilance permettant des ajustements réguliers de l'expérimentation. La nécessité d'améliorer la communication en direction des scolaires s'est ainsi confirmée, et une action de présentation du dispositif dans les établissements s'est engagée au printemps dernier.

2. Objectifs et modalités de l'évaluation

Les techniques utilisées pour conduire cette étude évaluative ne sont pas spécifiques à cette évaluation mais adaptées à son objet. Au regard de notre objectif - éclairer, renseigner la mise en œuvre du processus de coordination, en apprécier les effets sur les pratiques des acteurs en région (partenaires impliqués) et les bénéficiaires finaux du dispositif - la méthode qualitative a été privilégiée. Pour comprendre les pratiques constitutives de l'expérimentation et les représentations qui les sous-tendent, nous avons principalement mobilisé la technique de l'entretien semi directif auprès des différentes parties prenantes : partenaires, ambassadeurs, bénéficiaires, acteurs de l'AIO. Ces entretiens ont été complétés d'analyses documentaires, d'observations de rencontres, réunions en comité technique, comité de pilotage ou autres types de rencontres (groupe de travail structures relais, réunion avec les organismes de formation). Complémentairement, par voie de questionnaire, nous nous sommes attachés à recueillir des données relatives à la perception du dispositif par les bénéficiaires (motivation à y entrer, effets identifiés, etc.) et aussi à mesurer leur satisfaction.

Ainsi, si l'ensemble de l'évaluation est nourrie par la partie qualitative, l'évaluation des effets perçus par les bénéficiaires croise les réponses au questionnaire et celle d'un entretien collectif réunissant cinq bénéficiaires en fin d'expérimentation sur la base du volontariat. L'analyse de la coordination se base sur l'exploitation des entretiens, sur certaines dimensions les réponses au questionnaire sont adjointes.

## II. Enseignements de politique publique

1. Résultats de l'évaluation

Effets sur les publics

Tous volets confondus, les publics ciblés par l'expérimentation étaient les jeunes scolaires en classe de 3e de découverte professionnelle ; les jeunes lycéens de terminale souhaitant s'orienter vers une filière professionnalisante ; les jeunes sortant précocement du système éducatif sans qualification et les jeunes suivis par les missions locales bénéficiant d'un contrat d'accompagnement. Le volet actuellement le plus développé en nombre d'ambassadeurs est le volet Ambassadeurs métier. Aussi, les constats évaluatifs présentés dans cette partie seront centrés sur ce volet. S'ils sont à prendre avec précaution (taux de réponse 19%), les résultats du questionnaire montrent que les publics ayant eu recours au dispositif sont majoritairement des demandeurs d'emploi. Cette population constitue 63,6% des répondants. Par ailleurs, plus de moitié des répondants a plus de 25 ans (56,7%) et 12% déclare être sans diplôme.

Au regard des résultats d'évaluation, questionnaire et entretiens, l'attractivité du dispositif n'est pas en cause. Que ce soit côté ambassadeurs ou bénéficiaires interrogés,

le projet suscite l’adhésion. Cependant, une des difficultés rencontrées par cette expérimentation tient aux responsabilités entrecroisées sur les publics scolaires, entre le Rectorat et le porteur de projet (la région) qui n’a pas de ce fait de capacité institutionnelle d’action pleine et entière. Tout l’enjeu repose sur la coordination de leurs actions.

Quant à l’utilité du dispositif, celle-ci est largement reconnue. Pour 94% des bénéficiaires, la rencontre ou l’échange a été utile pour l’obtention d’une « information concrète sur le métier » (1ère raison évoquée soit 57% des réponses) : débouchés, conditions de travail, avantages, contraintes, etc., autant d’informations que les bénéficiaires « n’auraient pas obtenues par ailleurs » (2nde raison évoquée, 50% des réponses) ; leur permettant de « confirmer le choix pour le métier » (30% des réponses), ou de « l’infirmer » (10% des réponses). Les effets perçus correspondent bien à la nature et au positionnement de l’outil tel que prévu par le porteur et ses partenaires.

Les résultats de l’évaluation font apparaître 1/ que le projet d’orientation avant la rencontre avec un ambassadeur diffère selon le niveau de formation. 2/ que plus ce niveau de formation est élevé, plus le projet d’orientation est avancé. Et 3/ que plus le projet est avancé, plus la rencontre ou l’échange avec l’ambassadeur sont sollicités. Dès lors, l’une des conditions pour garantir l’adhésion des moins diplômés au dispositif pourrait être d’accompagner la population de niveau de formation inférieur au baccalauréat dans la définition d’un projet d’orientation avant d’envisager une rencontre avec un ambassadeur. Se confirme ici le maillon essentiel que constituent les professionnels de l’AIO. Leur incontournable implication gagnerait sans doute à être appuyée par l’intervention du Service académique d'information et d'orientation (SAIO) aux cotés de la Délégation académique à l'enseignement technique (DAET) déjà impliquée dans l’expérimentation.

Gouvernance du projet et coordination d’acteurs

Le projet a bénéficié dès sa conception d’un portage politique régional et académique soutenu. Sur le volet communication, il faut noter le lancement officiel en janvier 2011 du réseau Ambassadeurs Métier, Formation, VAE, par Yanick SOUBIEN, 2ème Vice-président en charge de la Formation et de la Politique de l'emploi, avec la participation des organisations professionnelles et des autorités académiques. Sur le versant opérationnel, un poste de chargée de mission à temps plein a été attribué au projet.

Au service de la mise en cohérence des réseaux, différents leviers émergent des entretiens. En premier lieu, la non concurrence des dispositifs. Conçu pour être un outil complémentaire, et non en remplacement des outils existants, le dispositif étudié ne discrédite pas l’action des opérateurs de l’AIO. Le second gage de la qualité de la construction de l’action ressort de la clarté des objectifs et de leur perception relativement homogène. Cependant, la multiplicité des intérêts à coopérer et les registres d’implication différents constituent une difficulté récurrente à travailler dans un partenariat tripartite entre le Conseil régional, le Rectorat et les organisations professionnelles.

L'expérimentation inscrite au cœur de cette triangulation d'acteurs visait donc à réussir à transcender les logiques institutionnelles. Pour atteindre cet objectif, le porteur a pu s'appuyer d'une part sur des outils existants (telle la charte de l'orientation tout au long de la vie, signée avec l'Etat et les partenaires économiques), et une certaine habitude de travail en commun (telle la manifestation « Place aux métiers » qui mobilise chaque année ces mêmes partenaires autour de la découverte des métiers, etc.) ; et, d'autre part, sur les rencontres régulières qu'il générait et qui permettaient les ajustements nécessaires à la poursuite d'une collaboration qui ne soit pas que d'intention. La réussite du projet se signe par son institutionnalisation au sein du CPRDFP et des contrats d'objectifs.

Les résultats de l'évaluation montrent que l'expérimentation s'inscrit dans la lignée des voies d'amélioration de l'orientation scolaire et professionnelle pointées par de nombreux rapports publics. L'enjeu était d'améliorer l'information sur les métiers, faiblesse de l'orientation scolaire et professionnelle largement débattue. Le processus de coordination mis en œuvre vise également à permettre d'aller vers une politique globale d'orientation tout au long de la vie, logique à l'œuvre dans les autres pays de l'Union européenne. De par les contenus cognitifs et normatifs qu'il tisse et les réseaux d'acteurs qu'il implique, l'instrument peut être considéré comme un vecteur potentiel de changements.

2. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

Le caractère expérimental de la démarche peut largement être affirmé. Le projet a été conçu et mis en œuvre dans la temporalité d'une expérimentation. Aucun effet d'aubaine ni de substitution ne peut être relevé. De plus, sa dimension expérimentale tient à la nature de l'information délivrée d'une part, et tient d'autre part à la configuration des partenariats envisagés. Ici la découverte de l'entreprise se fait *in situ*. La rencontre avec un professionnel sur son lieu de travail accroît la dimension concrète de l'information délivrée. D'autre part, le projet, en définissant un cadre d'interactions entre acteurs publics et économiques privés, renforce le changement engagé dans la conduite de la politique considérée, celle de l'orientation. La création d'un instrument, le réseau « ambassadeurs » et son usage, montre qu'une certaine redéfinition des règles du jeu institutionnel est possible.

Comme toute expérimentation celle-ci s'appuie sur une dynamique de changement faite d'ajustements et d'apprentissages. *In itinere*, lors d'échanges informels avec le porteur nous rendions des résultats de nos observations. Ces échanges pouvaient être l'occasion de réajuster à la marge l'action en cours dans certaines de ses dimensions, reconnaissance des ambassadeurs, animation du réseau, etc. Plus formellement, à notre initiative, nous avons présenté un rapport d'évaluation intermédiaire au comité technique en novembre 2011 reprenant l'économie générale du projet depuis le lancement.

Pour faire vivre un projet similaire, des leviers et points de vigilance sont à relever. Parmi les premiers, pour l'implication des professionnels citons les contrats d'objectifs, les relations des professionnels avec les CFA, les formations de tuteurs et maîtres d'apprentissage. Parmi les seconds, relevons l'algorithme de recherche d'ambassadeurs sur le site dédié. Placer le secteur d'activité en clé d'entrée laisse échapper la transversalité de certains métiers et en laisse d'autres ignorés. Autre point de vigilance, la cohérence entre l'offre d'ambassadeurs métier et l'offre de formation, l'articulation entre l'offre d'ambassadeurs métier et l'offre d'ambassadeurs formation.

Notons également que l'expérimentation entre en résonance avec ce que nous avons nommé « l'injonction de coordination » ou l'extrême valorisation des notions de réseau et de partenariat dans les politiques éducatives.

**Conclusion**

Les leviers dont il est fait état ici ne sont pas propres au territoire expérimental. Sur ceux-là, la transférabilité du dispositif peut s'appuyer. Au champ des difficultés à le mettre en œuvre, le projet interroge les liens entre le Conseil régional, en charge de la formation professionnelle continue, de l'apprentissage et du développement économique et social du territoire ; l'Etat, garant du droit à l'éducation ; et les partenaires sociaux en charge du droit à l'emploi et à la qualification. Cette configuration prévaut dans l'ensemble des régions. L'expérimentation évaluée a engagé un peu plus d'horizontalité dans une politique jusqu'alors verticale et très sectorisée en France.

Sur d'autres territoires, certains liens entre les acteurs de l'orientation existent, d'autres restent à construire ou à conforter. De leur configuration dépend l'inscription de ce type d'instrument dans les pratiques des acteurs.

# PLAN DU RAPPORT

# INTRODUCTION GENERALE

A l'occasion des travaux préalables à l'élaboration du plan régional de développement des formations professionnelles 2006-2010 (PRDFP), Le Conseil régional de Basse-Normandie a constaté un taux de sortie sans qualification en lycées professionnels et de rupture de contrat d'apprentissage dans certaines filières, particulièrement significatifs. Dans le même temps, de nombreuses places sont vacantes dans une série de filières qui pourtant, offrent des débouchés. La demande sociale forte en matière d'information sur les métiers rencontre la demande tout aussi forte des secteurs économiques d'accompagner la connaissance des métiers.

Dès lors, avec l'aide des opérateurs de l'accueil, l'information et l'orientation (AIO), permettre l'échange entre milieux professionnels et jeunes scolarisés ou en rupture, est envisagé comme un facteur potentiellement favorable à la réduction des phénomènes constatés. La connaissance du milieu professionnel est considérée comme influant positivement sur l'orientation des jeunes. L'enjeu est d'y accorder une large part au sein des cursus scolaires.

Le projet porté par le Conseil régional de Basse-Normandie a été soumis dans l'axe 1 « réduire les sorties prématurées du système de formation initiale », programme 5 « organisation intégrée de coordination des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ». Requalifié dans le programme 6 « améliorer les dispositifs d'orientation et lutter contre l'échec scolaire », par le fonds d'expérimentation pour la jeunesse, il a été remarqué par le jury pour la qualité de sa réponse et étoilé.

L'objectif principal de cette évaluation est d'éclairer, renseigner, la mise en œuvre de ce processus de coordination, ainsi que d'en apprécier les effets sur les pratiques des acteurs en région (partenaires impliqués) et les bénéficiaires finaux du dispositif. Le travail d'évaluation accompagne *in itinere* l'action engagée par le Conseil régional.

Sous forme d'observations participantes, d'entretiens approfondis auprès du porteur et ses partenaires, notre équipe a été présente dès la phase d'élaboration du dispositif expérimental. Les phases suivantes d'évaluation concernant le lancement et la mise en œuvre de l'expérimentation font appel aux mêmes techniques. Nous avons néanmoins fait appel à un outil méthodologique supplémentaire, un questionnaire mis en ligne destiné à recueillir l'effet de l'expérimentation sur les premiers de bénéficiaires.

Le projet initialement soumis prévoyait simultanément la mise en œuvre du projet des trois volets (métier, formation, VAE) sur trois territoires expérimentaux. Mais, très rapidement est apparue la nécessité d'élargir l'expérimentation dans ses dimensions : public à atteindre, territoire à couvrir, secteur professionnel représenté et d'échelonner la mise en œuvre des différents volets. Les motifs cet élargissement sont analysés dans la partie « enseignements de politique publique ».

L'apprentissage de la coopération au fondement de cette expérimentation s'est engagé sur la mise en œuvre du premier des trois axes du réseau, celui des *Ambassadeurs métiers*

situé au croisement des champs de l'économique et de l'accueil/information des jeunes. Entre les principales parties prenantes, Conseil régional, branches professionnelles et Rectorat, les responsabilités ont pu continuer à s'exercer sans concurrence de légitimité. Des modes de travailler ensemble se sont renouvelés et construits sur ce premier volet.

Riche de cette expérience, le réseau Ambassadeurs formation a pu s'amorcer dans un champ plus centré sur l'éducatif. Pour lui donner sa pleine opérationnalité et saisir les scolaires à qui il s'adresse et dont il dépend (les ambassadeurs étant eux même en formation), il est mis en œuvre depuis la rentrée 2011 (le réseau ambassadeur métier ayant été lui lancé en début d'année civile) de cette même année.

Moins dépendant du calendrier scolaire, le réseau ambassadeurs VAE suivra. Les cadres organisationnels existent, les principaux outils conçus dans la phase expérimentale sont transverses aux différents réseaux. Les premiers ambassadeurs VAE ont été cooptés cette année.

Du dispositif expérimenté, tel qu'il a pu être observé sur son versant coordination, il ressort que, pour que de véritables routines de travail en commun s'installent et perdurent, l'intervention d'un pilote reste nécessaire. Les entretiens avec les partenaires en témoignent : « *Il y a besoin d'un catalyseur. On ne peut pas faire travailler les secteurs professionnels entre eux s'il n'y a pas quelqu'un d'extérieur qui vient mettre l'étincelle* » (FAFIH, 28.02.11) et « *il faut absolument que ce soit piloté, géré, comme jusqu'à présent par la Région. Et nous on suivra derrière mais tout part de cette volonté du Conseil régional (…) pour que ça marche pour tout le monde ça peut pas être une branche qui pilote pour tout le monde !* » (FFB, 01.03.11). Le chef de file veille au partage des informations entre les membres afin de pérenniser la collaboration. En effet, « *à chaque échange entre deux acteurs, l'accroissement de la connaissance commune grâce au transfert d'une information nouvelle pour le récepteur, et la perspective pour l'émetteur d'obtenir une nouvelle donnée plus complexe lors d'une prochaine rencontre se combinent pour augmenter la probabilité d'échange entre ces deux mêmes acteurs dans le futur* » (Baron, 2000). Le maintien d'un leadership du porteur de projet est ainsi une condition primordiale de la pérennisation, nous y reviendrons.

# I. L'expérimentation

## 1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

### i. Mettre en place sur l'ensemble du territoire un réseau d' « ambassadeurs métiers », « ambassadeurs formation professionnelle » et « ambassadeurs validation des acquis de l'expérience (VAE) »

Le projet a pour objectif de mettre en place à moyen terme sur l'ensemble des territoires bas-normands un réseau d' « *ambassadeurs métiers* », « *ambassadeurs formation professionnelle* » et « *ambassadeurs validation des acquis de l'expérience* (VAE) ». Leur rôle est d'être accessible et disponible sur leur lieu de travail ou de formation afin de décrire leur métier, parcours de formation professionnelle ou expérience en matière de VAE, auprès de

jeunes scolaires ou suivis en mission locale, mais aussi d'étudiants, de familles, demandeurs d'emploi et salariés en démarche de reconversion (cf. Annexe 1 « Arbre des objectifs »).

Les actions engagées sont présentées en détail dans le logigramme proposé en annexe 2. Pour synthétiser, différentes séquences peuvent être présentées ici, elles peuvent se recouvrir dans le temps :

- **Stabiliser la définition du projet**

Un comité technique (cf. annexes 3 « Partenariat pour l'ensemble du projet » et 4 « Participation aux comités techniques ») a été institué dans le pilotage de cette expérimentation. Il est composé des partenaires rapprochés – Conseil régional, Rectorat, représentant des branches de l'hôtellerie-restauration et du BTP – du projet et se réunit régulièrement à une fréquence le plus souvent bimensuelle. Les acteurs professionnels de l'AIO – CIO, missions locales, Cap-emploi, participent également à ces réunions. En fonction des thématiques à l'ordre du jour, d'autres acteurs peuvent y être conviés, responsables de CFA, lycées agricoles, structures de formation du sanitaire et social, ou autre.

Différents temps de rencontre ont été nécessaires pour stabiliser le cadre de l'expérimentation, s'accorder sur ses modalités de mise en œuvre. D'abord sur le volet métier, puis tous volets confondus, une terminologie commune devait être construite pour nommer la place et le rôle de chacun. En amont, leur définition engageait la confrontation des représentations et participait de l'apprentissage du travailler ensemble.

- **Constituer le réseau**

Ensuite, il s'est agi de constituer le réseau, ambassadeur métier dans un premier temps, formation, VAE ensuite. Le premier réseau engage tout professionnel désireux de s'impliquer dans l'expérimentation. Le secteur public s'est impliqué également. Les ambassadeurs sont cooptés sur la base du volontariat. Pour autant, des objectifs chiffrés de cooptation sont imposés aux branches professionnelles au travers des contrats d'objectifs (chartes qualité emploi formation, levier présenté *infra*). L'ambassadeur signe une charte d'engagement (cf. annexe 5 « charte ambassadeur métier »). Il doit exercer son métier depuis *a minima* trois ans. Les branches garantissent leurs ambassadeurs. Les conditions de validation d'une candidature hors branche restent en discussion au sein du comité technique, instance pérennisée au-delà de phase expérimentale. Le projet étant inscrit dans la feuille de route du CRPDFP, il perdure effectivement au-delà de l'expérimentation. Actuellement les candidatures sont validées par le Conseil régional. Une labellisation a été envisagée, pour l'heure, les ambassadeurs bénéficient d'une attestation.

| Ambassadeurs métier - Les différentes modalités d'extension du réseau |
| --- |
| Les ambassadeurs peuvent :<br>- être cooptés par les organisations professionnelles (objectifs chiffrés fixés aux branches signataires d'un contrat d'objectif 2011-2014) / Proposés par une entreprise partenaires de la Région (Olympiades des métiers, entreprises bénéficiant d'une aide régionale, etc.) ;<br>- être parrainés par les partenaires du projet (réseau d'entreprises des acteurs de l'AIO, des organismes de formation, des CFA, etc.) ;<br>- candidater spontanément. Les candidatures sont alors examinées puis acceptées ou refusées par le Conseil régional / le comité technique après examen en concertation. |

- **Informer le public de son existence**

En comité technique il a été décidé que l'information et l'orientation sur ce dispositif appartiennent aux opérateurs de l'AIO *volontaires pour y participer.* Dénommés « structures relais », leur mission est de :

- repérer la personne ;
- l'informer sur ce qu'il peut lui apporter en expliquant le rôle de l'ambassadeur ;
- s'assurer de son adhésion ;
- préparer avec elle son entretien, notamment pourquoi elle va le rencontrer et les questions qu'elle souhaite lui poser ;
- expliquer la marche à suivre, éventuellement accompagner l'intéressé dans la prise de rendez-vous.

L'accent est mis sur la nature autonome de la démarche de la personne informée. Dans le cadre d'un accompagnement personnalisé, l'information est individuelle.

Un groupe « structures relais » a été constitué. Il comprenait :

- 4 CIO : Hérouville, Bayeux, Avranches, Lisieux
- 5 missions locales : Hérouville, Coutances, du Cotentin, Lisieux, Argentan
- La Cité des métiers de l'Orne
- 4 GRETA : sud Normandie Flers, sud Normandie Vire, GRETA des Estuaires Coutances, l'ENEFA, centre de formation spécialisé sur public peu ou pas qualifié. Tous sont opérateurs du dispostif Esp'Oir, dispositif initié par le Conseil régional pour l'accueil et le suivi personnalisé des personnes en recherche d'emploi ou en situation d'emploi précaire
- Et l'association ALternance Formation Apprentissage Handicap (ALFAH), association créée sous l'impulsion de l'Etat, de l'AGEFIPH et de la Région, dont le directeur est membre du comité technique

En termes de communication auprès du public, une charte graphique a été définie et des supports de communication ont été créés par le porteur et soumis au comité technique : plaquette de présentation du dispositif, stand présent sur Place aux métiers et nombre de

forums régionaux, une vidéo de présentation du dispositif a été réalisée et mise en ligne sur le site, des photos d'ambassadeurs en exercice, etc.
A destination des scolaires, dans un premier temps (2010) des réunions d'information ont eu lieu au sein des bassins d'éducation concertée (échelon d'animation pédagogique infra académique). Dans un second temps (2011), des courriers ont été adressés aux proviseurs accompagnés des plaquettes de présentation pour chaque lycéen. Au regard du faible effectif de scolaires bénéficiaires du dispositif (cf. réponses au questionnaire d'évaluation transmises en cours d'action) des opérations de présentation du dispositif sont en cours dans les EPLE. Ces actions réalisées par la chargée de mission du Conseil régional attribuée au projet ont pour objectif d'expliquer aux équipes éducatives et/ou aux élèves ce qu'est le réseau Ambassadeurs, ce qu'il peut leur apporter. Après démonstration, les élèves sont invités à faire eux-mêmes des recherches pour contacter des ambassadeurs. L'opération sera reconduite à la rentrée. A ce jour, 182 élèves de 4ème, 3ème ou 2nde ont été touchés.

- **Mettre en relation l'offre et la demande d'information**

Un site dédié au projet a été créé (http://ambassadeurs.region-basse-normandie.fr ). Conçu par un prestataire extérieur sur la base d'un cahier des charges défini par la direction de la prospective, des métiers et de l'apprentissage (DPMA), c'est un outil évolutif dont l'animation ressort du porteur. Plateforme collaborative, il présente le réseau, sa philosophie, ses membres, le moyen de l'intégrer, le moyen d'y recourir, etc. La mise en relation de gré à gré entre le demandeur et l'ambassadeur se fait par son intermédiaire.

- **Animer**

L'animation des partenariats engagés entre le porteur du projet, les branches professionnelles, le Rectorat, les acteurs de l'AIO, ressort essentiellement des réunions en comité technique.

Pour ce qui concerne les ambassadeurs, un espace collaboratif sur le site Ambassadeurs leur est dédié, le réseau bénéficie également d'une lettre d'information trimestrielle.

Une animation est programmée pour la fin de l'année à Place aux métiers, manifestation sous l'égide conjointe de l'Etat et de la Région, organisée chaque année en appui avec l'ERREFOM, le CARIF-OREF bas-normand. La chargée de mission rencontrée nous la présente comme une : « *manifestation centrée sur la découverte des métiers et donc qui vise un public de scolaire, 3ème, 2nde, voire 1ère terminale et puis également des demandeurs d'emploi sur certains dispositifs de la Région et enfin les familles les étudiants, enfin, c'est une manifestation ouverte à tous mais avec des moments privilégiés pour des publics spécifiques* » (ERREFOM, CARIF OREF).

- **Garantir la qualité de l'action des ambassadeurs**

La formation des ambassadeurs a de nombreuses fois été discutée en comité technique et c'est élément clé du dispositif pour en garantir l'efficience. Différentes formules ont été envisagées dont la création d'un cahier des charges commun avec mise en œuvre laissée à la discrétion des branches sur financement par les OPCA dans le cadre des formations du

tuteur et maitre d'apprentissage quand elles existent. La formation est souhaitée mais non obligatoire. D'une part, imposer une journée de formation (durée minimum pour qu'elle puisse être prise en charge par les OPCA) risquait de décourager les ambassadeurs potentiels. D'autre part, tous les ambassadeurs ne relèvent pas d'une branche professionnelle. Pour ces derniers, le comité technique a proposé des réunions d'information d'une demi-journée sur sa fonction et ce qu'on attend de lui. Cela engage à libérer une journée de travail, génère des frais de déplacement, ces réunions sont difficiles à mettre en œuvre. Pour l'heure, à notre connaissance, aucune n'a pu être mise en œuvre.

### ii. Une nouvelle impulsion pour une concertation autour de l'orientation déjà engagée

Les différentes phases de décentralisation ont rendu les Régions pleinement compétentes en matière d'apprentissage et de formation continue (hors formation continue des salariés). Concernant la formation initiale sous statut scolaire, la Région est responsable des investissements et des charges de fonctionnement et d'équipement des lycées. Sur l'élaboration du CPRDF, ses compétences sont partagées avec le Rectorat. Pour ce qui concerne l'orientation, la loi de 2004 a augmenté les compétences des Régions en matière de définition de ses priorités. Depuis la loi de 2009[1], le paysage de l'orientation est en profonde mutation.

A l'heure où nous écrivons ces lignes, cinq arrêtés conférant le label service public de l'orientation tout au long de la vie (SPO) ont été publiés. Si le DIO plaide pour que l'orientation soit une compétence partagée, il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre de cette labellisation reste à signature unique, celle du préfet de Région. Ce nouveau cadrage des interactions sera-t-il sans effet sur les initiatives locales ?

***Une expérimentation inscrite dans un nouveau cadre de coordination des politiques de formation …***

Le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) inscrit dans les dispositions de la loi de novembre 2009 vise à favoriser une meilleure coordination des politiques de formation professionnelle. Pour autant, comme le souligne le rapport Cherpion-Gilles, une question se pose : « *qui jouera, dans les faits, le rôle du pilote* ? » (Cherpion-Gilles, 2011, p.135). En Basse-Normandie, le président de Région, Laurent Beauvais, a réaffirmé le rôle moteur, rôle de pilote et d'ensemblier de la Région dans ses cœurs de compétences, parmi lesquels la formation. De nombreux dispositifs témoignent de cet engagement (Elan, Esp'oir, n° vert sur la formation, comités locaux emploi-formation, plan pluriannuel d'investissements apprentissage, ...).

Elaboré au sein du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) en concertation avec les organisations d'employeurs et de salariés, le CPDRFP engage ses signataires (Etat-Région) pour quatre ans (durée de mandature du

[1] Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Conseil régional, six ans à terme) sur un programme désormais prescriptif. Pour 2011-2014, aux côtés de la programmation des actions de formation et du développement des filières, le CPRDFP comprend la définition des priorités relatives à l'information, l'orientation et la VAE. Parmi les perspectives au titre de l'AIO figure la « *volonté de poursuivre le développement du projet « ambassadeurs métier-formation professionnelle-VAE* » ».

***… et une concertation autour de l'orientation déjà structurée en Basse-Normandie***

Le conseil d'analyse stratégique (CAS) pointe qu'une coopération existait de fait sous diverses formes selon les Régions antérieurement au CPRDF. En 2011, le CAS relevait : « *une convention de coopération sur les orientations, la mise en œuvre et le suivi du PRDF est signée en Basse-Normandie entre le Rectorat et la Région mais également entre la DRAAF et la Région. La Région, le Rectorat et la DRAAF de Basse-Normandie ont mis en place un dossier d'inscription unique pour les propositions d'évolution de la carte des formations (pour le statut scolaire et l'apprentissage), une procédure d'instruction partagée avec les branches professionnelles et un calendrier concerté des instances de consultation et de décision* » (CAS, 2011).

Relevons d'autre part qu'en Basse-Normandie, le CCREFP comprend une commission "orientation, formation, qualification, insertion des jeunes" présidée par le Conseil régional, la concertation autour de l'orientation préexiste ici. Ces travaux ont notamment initié en 2007 des rencontres régionales de l'orientation et la conception d'une charte dont il sera question plus loin. Signée[2] par les deux présidents du CCREFP, préfet et président de région, elle impliquait tous les réseaux. Le CPRDFP remettrait la charte à l'ordre du jour « *dans le cadre du CPRDFP on en fait état de la charte, comme un acquis (…). Localement il y a un énorme travail qui a été fait d'information, d'approche des différents acteurs locaux* » (ERREFOM[3]).

## iii. Une évaluation « embarquée »

Notre équipe est investie dans le projet depuis sa conception. Le suivi longitudinal qui a été conduit durant toute la phase de construction et de développement a été confiée à la même chargée d'études durant toute cette période et ce jusqu'à la production du rapport final. Thierry Berthet et Laure Gayraud ont assuré l'encadrement scientifique de l'évaluation. Cette continuité dans l'observation est gage d'une connaissance approfondie du dispositif et d'un rapport de confiance construit dans le temps avec le porteur de projet et ses partenaires. Le rapport de distanciation nécessaire à la conduite d'un travail évaluatif a néanmoins été scrupuleusement maintenu. A l'évidence, la posture évaluative n'est pas une

[2] Conçue en 2008, signée en 2009, devait être « publicisée » en 2010. Le processus engagé par la charte a alors connu un temps d'arrêt avec la fusion Anpe/Assedic et les arbitrages en cours pour les CIO.

[3] L'espace régional de ressources sur l'emploi, la formation et les métiers (ERREFOM) est une association créée par l'Etat et le Conseil Régional de Basse-Normandie à l'issue des premières lois de décentralisation dans le cadre du Contrat de Plan. Aujourd'hui l'ERREFOM regroupe cinq missions : l'information sur l'offre de formation professionnelle, l'étude de la relation emploi, formation, l'étude de l'insertion professionnelle et des parcours de formation des bac et plus, la professionnalisation et l'animation des réseaux, la connaissance des métiers.

posture de recherche et la neutralité axiologique n'est pas ici recherchée. Pour autant, la distance raisonnable impose de la vigilance dans une logique d'évaluation embarquée telle que pratiquée ici (schématisée annexe 16). En effet, si les documents de cadrage des premiers appels à projet lancés par le Haut Commissariat à la Jeunesse (HCJ) en 2009 préconisaient l'extériorité et l'indépendance de l'évaluation, dans le même temps est attendue une association étroite. D'une part l'évaluation est constitutive de l'expérimentation - la qualité des protocoles d'évaluation étant déterminante dans la sélection des projets - d'autre part, elle s'inscrit dans l'action elle-même, posture au fil de l'eau entrainée par « l'incomplétude des expérimentations à leur financement » (Dubois, Podevin, 2011).

Au cours des comités techniques, la parole nous a toujours été facilement donnée pour présenter nos travaux. La participation régulière de l'équipe d'évaluation a permis d'en apprécier le fonctionnement fluide et partenarial. Cette participation a aussi été l'occasion d'une interaction fructueuse entre le porteur du projet, ses partenaires et l'évaluateur du dispositif. Notamment cette présence a permis des contacts rapides et sécurisés avec les acteurs à interviewer et des ajustements réguliers du travail évaluatif. La participation du coordinateur scientifique renforçait notre action. Sa présence aux comités techniques charnières facilitait la compréhension et par là même, l'adhésion au travail d'évaluation. La reconnaissance dont il bénéficie en tant qu'expert du champ rassurait, l'attention continue qu'il portait à l'expérimentation et sa participation aux enquêtes de terrain valorisait les travaux d'évaluation.

Sans aller jusqu'à rétroagir sur l'action, notre participation aux rencontres entre le porteur et ses partenaires et l'observation du processus en cours de construction, tendait à rendre notre approche participative. Ainsi, ces interactions évaluateur-acteurs facilitaient-elles pour ces derniers l'appropriation de l'évaluation et garantissaient une pleine coopération de ces derniers. En outre, la réflexion sur l'action en cours entrainée par nos questionnements en limitait-elle peut-être, certains dysfonctionnements. L'explication du fonctionnement du projet donnait la parole à l'ensemble des personnes affectées par son action. C'est pourquoi, au-delà des décideurs, ont été interrogés les opérateurs de sa mise en œuvre et les bénéficiaires. La prise en considération des différentes visions du programme en accordant un poids similaire à chacune permet selon nous d'accroitre la pertinence de l'évaluation. De fait, notre démarche s'inscrit dans un paradigme constructiviste où un phénomène pour être compris doit être lié aux significations que lui accordent les acteurs. Dans l'optique de transfert de l'expérimentation, l'univers de relations sociales dans lequel elle s'inscrit devait être pris en compte. L'utilisation des méthodes qualitatives a permis de réaliser ce travail d'analyse des concordances entre représentations sociales et action collective.

## 2. Objectifs et modalités de l'évaluation

### i. Eclairer la mise en œuvre du processus en mobilisant les techniques des sciences sociales

Au regard de notre objectif, éclairer, renseigner, la mise en œuvre du processus de coordination, en apprécier les effets sur les pratiques des acteurs en région (partenaires impliqués) et les bénéficiaires finaux du dispositif, la méthode qualitative a été privilégiée. Pour comprendre les pratiques constitutives de l'expérimentation et les représentations qui les sous-tendent, nous avons mobilisé la technique de l'entretien semi directif. Ces entretiens ont été complétés d'analyses documentaires, d'observation de rencontres, réunions en comité technique, comité de pilotage ou autres types de rencontres.

D'autre part, à l'aide d'un questionnaire, nous sommes attachés à recueillir des données relatives à la perception du dispositif par les bénéficiaires (motivation à y entrer, effets identifiés, etc.) et aussi à mesurer leur satisfaction. L'outil est également conçu pour mesurer si la dissémination territoriale et sectorielle de l'expérimentation correspond peu ou prou aux effets escomptés. Dans le même temps la typologie des publics entrés effectivement dans l'expérimentation est effectuée pour être mise en regard des cibles du porteur.

Ainsi nous appréhendions l'action dans sa dimension synchrone en combinant différentes techniques. Pour autant, la perspective adoptée engage principalement la méthode qualitative. Considérant la parole comme voie d'accès privilégiée au sens de l'action sociale, l'entretien est mobilisé dans un usage compréhensif. Il s'agit pour nous de mettre à jour l'espace des points de vue, des représentations sociales[4] qui sous-tendent les pratiques des acteurs, entendus comme « producteurs actifs du social », engagés dans le projet. Instrument au service de la « compréhension » de la logique de fonctionnement de l'expérimentation, réalité sociale en cours de construction, « fait social » advenant « chose », expliquée ensuite par l'analyse et l'interprétation des données recueillies. Ainsi, cette explication n'est pas posée a priori dans une approche hypothético déductive cherchant à tester des liens de causalité entre des variables. Produisant des connaissances sur le mode inductif, nous avons pu faire, chemin faisant, la découverte de résultats non anticipés.

Le protocole d'évaluation initial a été adapté à l'élargissement du projet. Les modifications apportées sont en italique, les options initiales entre crochets :

1. Phase préliminaire de construction du dispositif expérimental et développement initial sur [3 sites] *l'ensemble du territoire régional* (2009-2010) :
   a) Entretiens approfondis avec les différents partenaires institutionnels réunis autour de la mise en place du projet (analyse de la coordination des acteurs mobilisés autour des publics et des ambassadeurs)
   b) Observation d'une série de réunions de coordination (notamment mise en place et fonctionnement initial du comité de coordination)

[4] Au sens de Denise Jodelet : « *forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ».

c) Analyse des diagnostics initiaux et des objectifs chiffrés définis dans la phase préparatoire
d) Analyse des matériaux produits (profil type, grille d'entretien, cahier des charges)
e) Etude des outils pédagogiques conçus à destination des ambassadeurs
f) Entretiens approfondis avec les premiers ambassadeurs métier et formation et les opérateurs institutionnels de l'orientation

2. Phase d'approfondissement et d'extension sur [3 sites] *l'ensemble du territoire régional* (2010-2011) :
   a) Entretiens approfondis avec un échantillon d'ambassadeurs (l'échantillon sera construit sur la base d'une représentativité significative des secteurs économiques et des territoires concernés) sur l'outillage mis à leur disposition, la formation reçue et les entretiens qu'ils conduisent
   b) Formalisation et passation d'un questionnaire de satisfaction à destination d'un échantillon de bénéficiaires finaux (significatif par catégorie de publics-cibles jeunes)
   c) Complété par une série d'entretiens qualitatifs avec un panel de bénéficiaires
   d) Etude d'impact de l'espace collaboratif sur internet : analyse de la fréquentation et questionnaire de satisfaction en ligne sur le site (non réalisé)

3. Phase de généralisation (2011-2012) :

Pour produire une analyse continue du processus de développement de l'expérimentation, la méthodologie développée en phase 2 sera poursuivie et élargie durant cette phase de généralisation. Elle sera complétée par :
   a) Des entretiens approfondis de bilan avec les partenaires initiaux du projet réunis au sein du comité de coordination ;
   b) Des entretiens semi-directifs avec les nouveaux entrants (secteurs économiques, branches) dans le dispositif ;
   c) Une analyse de contenu des supports de communication développés ;
   d) Une étude spécifique sur les modes de valorisation de l'engagement des ambassadeurs dans le dispositif.

**Calendrier des activités d'évaluation**

Les activités/phases restent en adéquation avec le protocole d'évaluation initialement soumis. Une extension dans le temps a été toutefois nécessaire pour que les effets de la mise en œuvre du volet Ambassadeurs formation puissent être observés sur une année scolaire complète.

| | Phase 1 | | | | | | Phase 2 | | | | Phase 3 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Phase/tâches | 1.a | 1.b | 1.c | 1.d | 1.e | 1.e | 2.a | 2.b | 2.c | 2.d | 3.a | 3.b | 3.c | 3.d |
| 2009 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2010 | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011/2012 | | | | | | | | | | | | | | |

### ii. Des conclusions convergentes appuyées sur des techniques croisées

**Comparabilité du groupe bénéficiaire et du groupe témoin**

Le protocole d'évaluation ne prévoyait pas de comparaison.

**Données qualitatives**

Les entretiens ont été réalisés par vagues. La temporalité des phases d'interrogation respectait le calendrier de l'expérimentation :

Ainsi, une 1ère vague d'entretiens a été réalisée en phase de lancement (mai juin 2010) :

- 10 entretiens analyse de contexte
  Rectorat
  Direccte
  Pôle emploi
  ARML
  CARIF-OREF (ERREFOM)
  Chargé de mission chambre régionale de métiers
  Chargé de mission contrats d'objectifs (CQEF)
  Responsable CPRDFP
  Direction DPMA, chargée de mission
  Elu CRBN

- 11 entretiens pour 11 partenaires (cf. annexe 6 « Hiérarchisation des partenariats »)
  3 de niveau 1 (partenariat rapproché) : co-construction du projet ;
  6 de niveau 2 (niveau de partenariat intermédiaire) : concertation ;
  4 de niveau 3 (niveau de partenariat moins dense) : consultation. Pour la 2nde vague : partenaires rapprochés (FAFIH, FFB, Rectorat)

2ème vague d'entretiens en phase de mise en œuvre (février, mars et mai 2011) :

- 10 entretiens approfondis partenaires rapprochés
  Rectorat (5 entretiens : recteur, CSAIO, chargé de mission projet (x2), directeur CIO)
  FAFIH (4 entretiens : responsable projet, opérateur formation ambassadeurs, directeur de la structure, formateur)
  FFB (entretien chargé de mission projet)

- 2 entretiens exploratoires Ambassadeurs janvier 2011
  Ambassadeur CRBN
  Ambassadeur FAFIH

Une dernière vague d'entretiens a enfin été effectuée en fin d'expérimentation (février, mars et mai 2012) :

- 10 entretiens approfondis partenaires rapprochés et opérateurs de la mise en œuvre. Certains vus plusieurs fois, d'autres pour plusieurs interlocuteurs au sein d'une même structure :

CRBN
Rectorat
FAFIH
FFB
CIO
ML

- 14 entretiens approfondis Ambassadeurs Métier

-1 entretien collectif pour un panel de bénéficiaires en complément au recueil des données quantitatives. Il a pour objectif de compléter leurs réponses au questionnaire et notamment d'identifier leur parcours d'entrée dans le dispositif et de recueillir leurs points de vue sur l'outil et sa cohérence avec d'autres dispositifs, leur connaissance de l'offre d'information existante, les difficultés rencontrées dans l'accès aux ressources, leurs besoins non couverts, les pistes d'amélioration souhaitées.

Tous les entretiens ont été réalisés sur le mode semi directif (guides d'entretien en annexes 7 à 11). La définition du guide d'entretien a été débattue en équipe pluridisciplinaire au sein du centre régional associé. Ainsi, l'évaluation est-elle enrichie d'un regard pluriel sur l'expérimentation : chercheurs en science politique, sciences de l'éducation, sociologie.

Les entretiens ont eu lieu chaque fois que possible sur le lieu d'exercice professionnel de la personne rencontrée, certains ont pu être réalisés par téléphone. Le groupe de bénéficiaires a été interrogé dans les locaux du Conseil régional. Les entretiens ont une durée moyenne de 45 minutes. L'entretien collectif a duré plus de deux heures.

D'autre part, nombre d'entretiens ont été réalisés auprès du porteur, personnel de la direction responsable du projet, direction des services informatiques, etc. Les rencontres régulières avec les chargées de mission ont permis d'une part, un suivi rapproché de l'évolution du projet, d'autre part de renseigner sur les freins et les leviers identifiés en cours d'évaluation. L'option n'étant pas une évaluation *ex post* mais celle d'un accompagnement *in itinere*, l'expérimentation bénéficiait d'un regard extérieur entrainant en interne une certaine réflexivité, générant des recalages de l'action si besoin.

En termes de recueil de documents ou demandes de rendez-vous nos demandes ont toujours été bien reçues, tant de la part du porteur que de ses partenaires. Les bénéficiaires interrogés l'ont été sur la base d'un panel de volontaires identifiés à partir du questionnaire.

Nos techniques sont celles des sciences sociales, elles ne sont pas spécifiques à cette évaluation mais adaptées à son objet. Une veille active et continue était nécessaire. Il était indispensable dans la mesure du possible de se montrer présent sans être envahissant, à l'écoute, attentif à la moindre modification ou nouveauté que le porteur pourrait ne pas

juger important de nous communiquer et qui pourtant impacte l'expérimentation et son évaluation.

Aux entretiens s'ajoute l'observation participante des comités techniques et réunions dédiées. Nous étions présents sauf exception lors de ces rencontres entre les partenaires :

- 4 en 2010 : 26 mai, 30 juin 2010, 5[5] et 12[6] octobre 2010
  Présents également, et intervenants, à la manifestation organisée pour le lancement du projet en janvier

- 5 en 2011 : 6 janvier 2011, 24 mars 2011, 31 mai 2011, 13 septembre 2011, 23 novembre 2011
  1 réunion sur le lancement des ambassadeurs formation le 6 juin
  1 réunion structures relais le 28 juin

- 2 en 2012 : 28 février 2012, 24 mai 2012

L'appareillage méthodologique a été construit pour saisir dans les phases successives de mise en œuvre du dispositif la perception qu'en avaient les parties prenantes. Les conclusions issues de l'analyse du matériau récolté à l'aide des différents outils sont convergentes. D'autre part, l'évaluation s'attache à repérer les effets de contexte émergents. Ainsi, la négociation autour du CPRDFP signé par le Président de région, le Préfet et le Recteur, générant l'affichage d'un accord politique au plus haut niveau et dont le projet a pu bénéficier. Dans le même temps, la mise en place d'une cité des métiers hors les murs qui renforce le dialogue entre le porteur et les différents réseaux AIO. La mise en œuvre du service public de l'orientation est en cours (annexe 12 « Service public de l'orientation en Basse-Normandie »), ses effets n'ont pu être observés de manière extensive, mais on peut néanmoins relever une absence de concurrence entre l'expérimentation *Ambassadeurs* et la mise en place d'une série de sites de premier accueil labellisés dans le cadre du SPO.

**Recoupement des données**

L'ensemble de l'évaluation est nourrie par la partie qualitative. L'évaluation des effets perçus par les bénéficiaires s'appuie sur les réponses au questionnaire et l'entretien collectif. L'analyse de la coordination se base sur l'exploitation des entretiens, sur certaines dimensions les réponses au questionnaire sont adjointes.

[5] Ambassadeurs formation.
[6] Ambassadeurs métier.

# II. Enseignements de politique publique

De manière préliminaire à l'ensemble des développements évaluatifs, il nous paraît important de relever que le caractère expérimental du projet évalué peut largement être affirmé. Nous avons pu observer le processus de mise en place et de déroulement de l'expérimentation depuis ses prémices et relever que le dispositif Ambassadeurs est né et a été développé dans la temporalité de cette expérimentation. Nous n'avons relevé dans ce processus ni effet d'aubaine, ni effet de substitution. En ce sens, l'expérimentation Ambassadeurs s'inscrit complètement dans la logique et les principes de l'expérimentation sociale

## 1. Résultats de l'évaluation

### i. Les demandeurs d'emploi, un public majoritaire

**Caractéristiques des bénéficiaires de l'expérimentation**

Les publics ciblés par l'expérimentation tel que présenté dans le projet soumis par le porteur étaient les suivants :

- jeunes scolaires en classe de 3$^{e}$ de découverte professionnelle (environ 2 500 jeunes)
- jeunes lycéens de terminale souhaitant s'orienter vers une filière professionnalisante (environ 4 000)
- jeunes sortant précocement du système éducatif sans qualifications (2 500)
- jeunes suivis par les missions locales bénéficiant d'un contrat d'accompagnement (6 800 en flux moyen mensuel)

Pour caractériser les publics effectivement atteints, nous utiliserons les résultats du questionnaire (cf. annexe 13 « Description du questionnaire ») mis en ligne dès le lancement de l'expérimentation et soumis à toute personne ayant contacté un ou plusieurs ambassadeurs (métier ou formation) sur le site dédié. Dans la réponse à l'appel à projet, La population cible prioritaire comptait 9000 jeunes, (3$^{ème}$, terminale et sortant sans qualification), et 6800 jeunes suivis en mission locale (flux moyen annuel) tous volets confondus.

A l'heure où nous écrivons ces lignes, tous volets confondus également, 408 individus ont demandé à être mis en relation avec un ambassadeur. 79[7] réponses ont été apportées au questionnaire, soit un taux de réponse de 19%. Toutefois, tel que le dispositif a été conçu, la rencontre effective se concrétise de gré à gré et sans médiation institutionnelle. Il se peut que sur les 408 demandes toutes n'aient pas été suivies d'effet. Auquel cas, rapporté aux rencontres effectives, le taux de répondants pourrait être majoré. Pour autant, dans l'ensemble de l'analyse qui suit les résultats restent de l'ordre du tendanciel et sont à

[7] 67 sur le volet Ambassadeurs métier, 12 sur le volet Ambassadeurs formation.

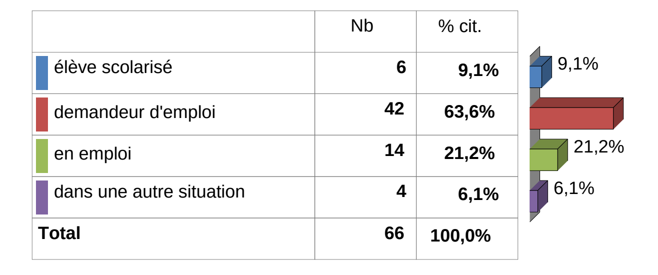
prendre avec précaution. Toutes les questions n'étaient pas à saisie obligatoire ce qui explique le delta pouvant exister entre les totaux[8].

**<u>Les publics atteints ont le profil suivant :</u>**

**sur le volet « ambassadeurs métiers »**

D'après les 67 répondants au questionnaire, les élèves scolarisés sont très peu représentés (9% des répondants). Plus de la moitié des bénéficiaires du dispositif sont demandeurs d'emploi.

**Votre situation actuelle :**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| élève scolarisé | 6 | 9,1% |
| demandeur d'emploi | 42 | 63,6% |
| en emploi | 14 | 21,2% |
| dans une autre situation | 4 | 6,1% |
| Total | 66 | 100,0% |

L'importance des demandeurs d'emploi dans notre population s'éclaire au regard du mode de connaissance du réseau qui domine : les espaces ESP'OIR, Espaces d'orientation et d'intégration régionaux, ce dispositif dédié aux demandeurs d'emploi a été lancé en 2009 par la Région[9]. Au regard de la capacité d'action institutionnelle du porteur sur ces opérateurs, l'hypothèse d'une meilleure maitrise de la communication délivrée peut être posée.

**Comment avez-vous eu connaissance de l'existence du réseau ambassadeurs (par quelle structure ou selon quel mode) ?**

| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Espace Esp'OIR | 24 | 36,4% |
| autre (merci de préciser) | 10 | 15,2% |
| Par le bouche à oreille ou par des relations | 8 | 12,1% |
| Par internet | 7 | 10,6% |
| Mission locale / PAIO | 6 | 9,1% |
| Centre d'Information et d'Orientation (CIO) | 5 | 7,6% |
| magazine régional (Reflet) | 4 | 6,1% |
| CAP'EMPLOI | 1 | 1,5% |
| Etablissement scolaire | 1 | 1,5% |
| Total | 66 | 100,0% |

Parmi les 67 répondants, 12% sont sans diplôme, 22% ont le baccalauréat, 15% ont un diplôme de niveau 5 et 43% ont un autre diplôme : diplôme de l'enseignement supérieur, soit 10 diplômés bac +5, 3 diplômés bac +4, 4 diplômés bac +3 et 7 bac +2.

[8] D'autre part, certains filtres existaient, des questions pouvaient s'adresser aux bénéficiaires d'une rencontre sur site uniquement, d'autres aux bénéficiaires d'un échange par mail ou téléphone. 11 personnes ont donné leur avis sur l'économie général du dispositif sans avoir échangé avec un ambassadeur.

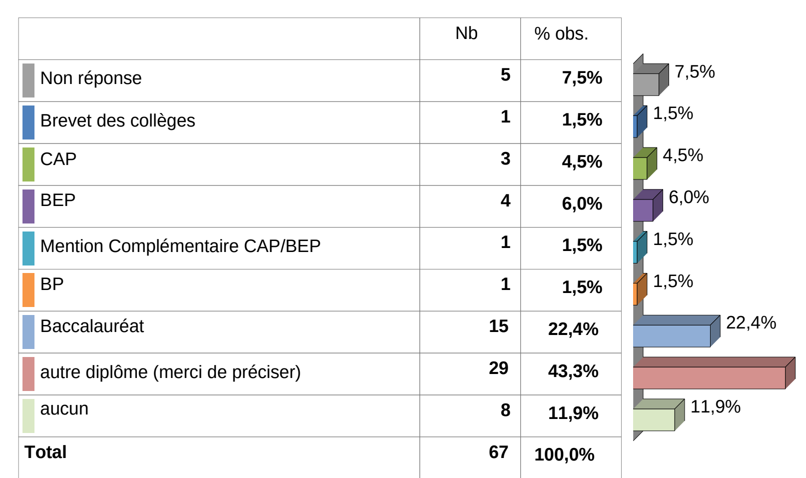
[9] Il permet sur chaque territoire, à tout demandeur d'emploi, à des personnes en situation d'emploi précaire ou à des personnes sans statut particulier, de bénéficier d'un accueil et d'un suivi adapté à sa situation et ses attentes : accès à l'emploi, réorientation, parcours de qualification professionnelle.

Ainsi, la structure de la population des répondants au questionnaire fait apparaître un taux élevé de diplômés du supérieur. Ce résultat interroge l'expérimentation quant à l'atteinte du public cible d'autant plus que l'examen des caractéristiques de la population active du territoire fait apparaitre une sur représentation des catégories les moins qualifiées ainsi qu'une forte proportion de personnes sans diplôme (37,8 contre 32) avec a contrario une proportion particulièrement faible des actifs titulaires d'un diplôme supérieur à bac + 2. La Basse-Normandie fait partie des régions où les habitants de 14 ans ou plus sont les moins diplômés[10]. Il est toutefois possible qu'un biais de réponse existe ; en effet, d'une manière générale, les plus diplômés répondent davantage aux questionnaires que les moins diplômés.

Par contre, dans les demandes d'emploi par qualification recensées par l'INSEE au 31 décembre 2010 en Basse-Normandie, les ouvriers et employés représentent 84%, population dont le niveau de formation est IV et infra IV. Dans la mesure où les demandeurs d'emploi dominent dans les répondants au questionnaire, ces derniers ne sont pas représentatifs de la population bas-normande.

Sur la variable genre, deux tiers des répondants sont des femmes. L'échantillon est ici représentatif de la population régionale. En Basse-Normandie, les femmes de moins de 45 ans sont plus nombreuses à être diplômées que les hommes[11] et le nombre de femmes inscrites au chômage depuis plus d'un an (18 159) supérieur à celui des hommes (17 157)[12].

**Diplôme obtenu**



| | Nb | % obs. |
|---|---|---|
| Non réponse | 5 | 7,5% |
| Brevet des collèges | 1 | 1,5% |
| CAP | 3 | 4,5% |
| BEP | 4 | 6,0% |
| Mention Complémentaire CAP/BEP | 1 | 1,5% |
| BP | 1 | 1,5% |
| Baccalauréat | 15 | 22,4% |
| autre diplôme (merci de préciser) | 29 | 43,3% |
| aucun | 8 | 11,9% |
| **Total** | 67 | 100,0% |



L'âge moyen des répondants est 30 ans. Les moins de 25 ans représentent 37% des répondants. L'atteinte du public cible montre ici encore ses limites.

[10] avec la Picardie et Champagne-Ardenne, INSEE 2005.
[11] Insee, enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2010, diplôme le plus élevé obtenu selon l'âge et le sexe en 2010 en Basse-Normandie.
[12] Insee sur sources Pôle emploi ; Dares. Demandeurs d'emploi inscrits depuis plus d'un an au 31 décembre 2011 en Basse-Normandie.

**Age à la date de saisie du questionnaire**

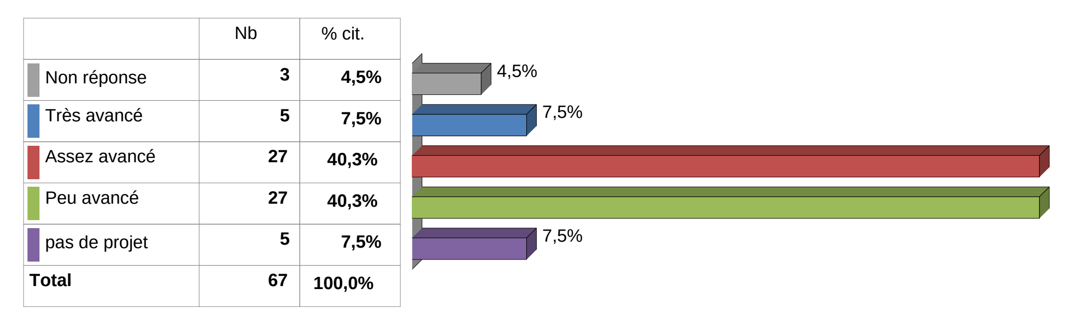
Moyenne = **30,37** Ecart-type = **10,34**
Médiane = **29,00**
Percentiles = **22,00** (25,0%) - **36,00** (75,0%)

| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Non réponse | **4** | **6,0%** |
| Moins de 16 | **1** | **1,5%** |
| De 16 à 18 | **2** | **3,0%** |
| De 19 à 25 | **22** | **32,8%** |
| De 26 à 29 | **10** | **14,9%** |
| De 30 à 34 | **8** | **11,9%** |
| 35 et plus | **20** | **29,9%** |
| **Total** | **67** | **100,0%** |

85% des répondants sont situés dans le Calvados. Ceci soulève deux points de vigilance concernant l'équité territoriale : la structure de l'offre sur le territoire et la diffusion de l'information de l'existence du réseau sur le territoire.

La moitié des répondants ont un projet d'orientation très avancé ou assez avancé. Cette donnée est un résultat en soi dans la mesure où le dispositif était conçu pour s'adresser à ce type de public. Il est à corréler avec la structure de la population, nous y reviendrons dans la partie « effets attendus et effets induits/inattendus ».

**Avant l'échange avec l'ambassadeur, votre projet d'orientation était :**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Non réponse | **3** | **4,5%** |
| Très avancé | **5** | **7,5%** |
| Assez avancé | **27** | **40,3%** |
| Peu avancé | **27** | **40,3%** |
| pas de projet | **5** | **7,5%** |
| **Total** | **67** | **100,0%** |



Les secteurs professionnels pour lesquels une rencontre ou un échange avec un ambassadeur a eu lieu sont le plus souvent : le sanitaire et social puis la fonction publique territoriale suivie par le BTP alors que les partenaires initiaux étaient l'hôtellerie-restauration et le BTP.

**Adhésion du public ciblé au dispositif**

Le décalage observé entre le public visé initialement (restrictif) et celui qui a le plus adhéré au dispositif (plus large), tient pour partie selon nous :

- *au type d'élargissement qu'a connu d'entrée le dispositif*

Le projet a connu d'emblée trois types d'élargissement.

- Sur la dimension « public »[13], définir les jeunes comme cible prioritaire ne devait pas entrainer la restriction de l'accès au dispositif. En effet, cloisonner les publics pénaliserait la portée de la coordination engagée. Dans le souci d'articuler l'action des réseaux, le dispositif est donc ouvert aux demandes d'information sur les métiers indépendamment du statut des demandeurs.
- Sur la dimension « territoire », il est apparu crucial dans un territoire à dominante rurale de favoriser la proximité. Les populations socialement les moins favorisées connaissent des difficultés matérielles de déplacement. Ce sont aussi statistiquement les moins qualifiées. L'essaimage des ambassadeurs à l'échelle territoriale comporte ici un enjeu d'équité sociale.
- Sur la dimension « secteur », pour que le réseau s'inscrive comme une véritable ressource dans les pratiques d'orientation -conseil donné par les structures relais (praticiens de l'orientation) ou attendu par les bénéficiaires- en termes de métiers et mais aussi de qualification représentés, il doit pouvoir offrir la palette la plus large possible. Aussi le réseau a-t-il été ouvert d'entrée à tous niveaux de formation et d'autres partenaires qu'aux partenaires initialement impliqués.

*- aux modes de diffusion de l'information sur l'existence des ambassadeurs et à l'articulation des temporalités*

D'une part, le choix est fait dans un premier temps de diffuser l'information sur l'expérimentation au travers des structures *volontaires* pour y participer. Tous les acteurs de ne sont pas impliqués. D'autre part, développer le réseau des ambassadeurs et informer le public de l'existence du réseau sont deux temporalités à équilibrer. Informer largement sur un réseau restreint risque d'avoir un effet négatif quant à utilisation du réseau (demandes trop souvent non pourvues). Coté offre, un réseau dont les membres ne sont que trop rarement sollicités risque de décourager les bonnes volontés il est

---

[13] L'élargissement du public s'est décidé lors du premier comité technique. L'hôtellerie restauration joue un rôle prépondérant dans cet élargissement. Peut-être peut-on faire référence ici au « pouvoir d'influence de l'élite économique sur la vie politique » (cf. les travaux de Floyd Hunter in Hassenteufel, p. 130). Au-delà de la coordination, à ce moment-là, la volonté est celle de toucher un public le plus large possible :

« Accès à la liste des ambassadeurs limité (aux accompagnateurs) ou libre accès sur le net?

L. Dri : ce serait encore un filtre, il faut que toute personne intéressée puisse rencontrer un ambassadeur.

A. Rossi : propose un accès limité ou libre selon le souhait des branches.

G. Halley : Sera donc accessible à un large public, d'où l'importance de préparer l'ambassadeur au fait qu'il pourra rencontrer tout type de public, qu'il lui faudra s'adapter à son interlocuteur et être en mesure de le faire parler afin de comprendre ses attentes. Qu'il soit bien conscient qu'il n'y a pas de standard de demandeur, pas de mode d'emploi.

entendu que les calendriers de développement de l'offre et d'information de la demande se recouvrent difficilement, en phase de lancement, restent à équilibrer ensuit en permanence.

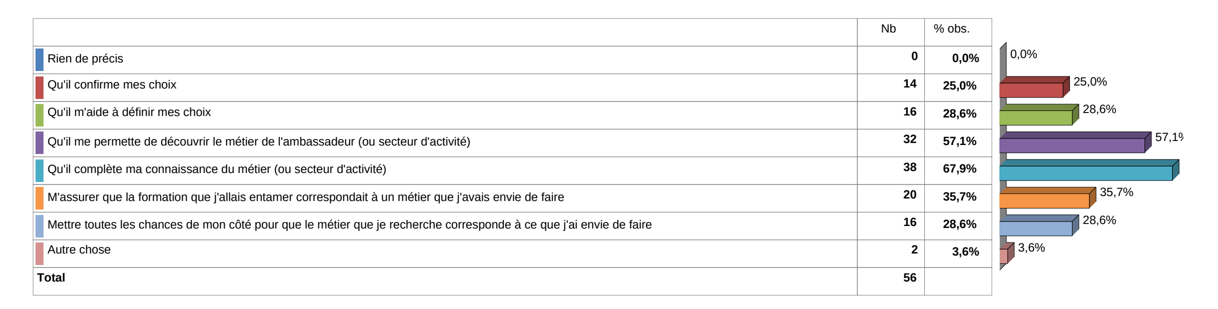
*- aux changements d'acteurs impliqués*

En cours d'expérimentation, un certain nombre d'acteurs ont repris l'implication de leurs prédécesseurs nommés à d'autres fonctions[14]. Si des participations aux comités techniques et des entretiens il ressort que leur adhésion au projet n'est pas en doute, un temps d'acculturation a pu leur être nécessaire, et dans la prise de leurs nouvelles fonctions, l'expérimentation pouvait n'être le premier chantier auquel il leur fallait s'atteler. Pour l'un ou l'autre de ces motifs, voire d'autres, l'intensité de l'engagement dans l'expérimentation pouvait ne pas être à la hauteur de celle ayant présidé à sa fondation.

Mais la principale difficulté dans cette expérimentation tient aux responsabilités entrecroisées sur les publics ciblés, le porteur n'a pas de capacité institutionnelle d'action pleine et entière. Tout l'enjeu repose sur la coordination des actions, point développé plus loin dans la partie « Gouvernance et coordination d'acteurs ». Au regard des résultats d'évaluation, questionnaire et entretiens, l'attractivité du dispositif n'est pas en cause. Que ce soit coté ambassadeurs[15] ou bénéficiaires interrogés, le projet suscite l'adhésion.

Nous avons interrogé les bénéficiaires sur leurs attentes à l'égard de l'échange ou de la rencontre. Les personnes répondant au questionnaire avaient plusieurs choix possibles. 68% pensaient qu'il devait permettre de découvrir le métier de l'ambassadeur. 57% des répondants avaient comme attente que l'échange ou la rencontre complète la connaissance du métier et 36% qu'il devait assurer le choix de la formation envisagée.

**Qu'attendiez-vous de cet échange (plusieurs réponses possibles) ?**



| | Nb | % obs. |
|---|---|---|
| Rien de précis | 0 | 0,0% |
| Qu'il confirme mes choix | 14 | 25,0% |
| Qu'il m'aide à définir mes choix | 16 | 28,6% |
| Qu'il me permette de découvrir le métier de l'ambassadeur (ou secteur d'activité) | 32 | 57,1% |
| Qu'il complète ma connaissance du métier (ou secteur d'activité) | 38 | 67,9% |
| M'assurer que la formation que j'allais entamer correspondait à un métier que j'avais envie de faire | 20 | 35,7% |
| Mettre toutes les chances de mon côté pour que le métier que je recherche corresponde à ce que j'ai envie de faire | 16 | 28,6% |
| Autre chose | 2 | 3,6% |
| **Total** | 56 | |



Les deux tiers des répondants déclarent que l'échange ou la rencontre a répondu à leurs attentes. Seuls 5% (3 individus) semblent déçus de leur rencontre au regard de leurs attentes, le questionnaire ne prévoyait pas qu'ils précisent en quoi.

Le rôle du dispositif tel qu'il a été conçu est bien identifié par les bénéficiaires.

[14] parmi les changements de premier cercle : le Recteur. Parmi les membres du comité technique : et le responsable du FAFIH, un des directeurs de CIO et la responsables d'une mission locale.

[15] Résultats présentés dans la partie « Transférabilité du dispositif ».

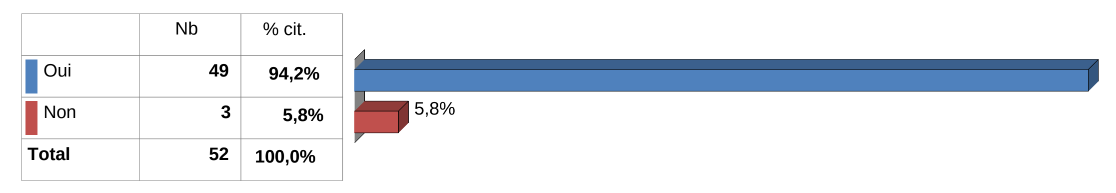
**Cet échange a-t-il répondu à vos attentes ?**

| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Il a répondu à mes attentes | 36 | 65,5% |
| Il a répondu partiellement à mes attentes | 16 | 29,1% |
| Il n'a pas répondu à mes attentes | 3 | 5,5% |
| Ne sais pas | 0 | 0,0% |
| **Total** | 55 | 100,0% |

29,1%
5,5%
0,0%

Pour 94% des bénéficiaires, la rencontre ou l'échange a été utile pour deux principales raisons : la délivrance d'une information concrète sur le métier (débouchés, conditions de travail, avantages, contraintes…) et l'obtention d'informations que les bénéficiaires n'auraient pas obtenu par ailleurs.

**Diriez-vous que cette rencontre (cet échange) a été utile ?**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Oui | 49 | 94,2% |
| Non | 3 | 5,8% |
| **Total** | 52 | 100,0% |

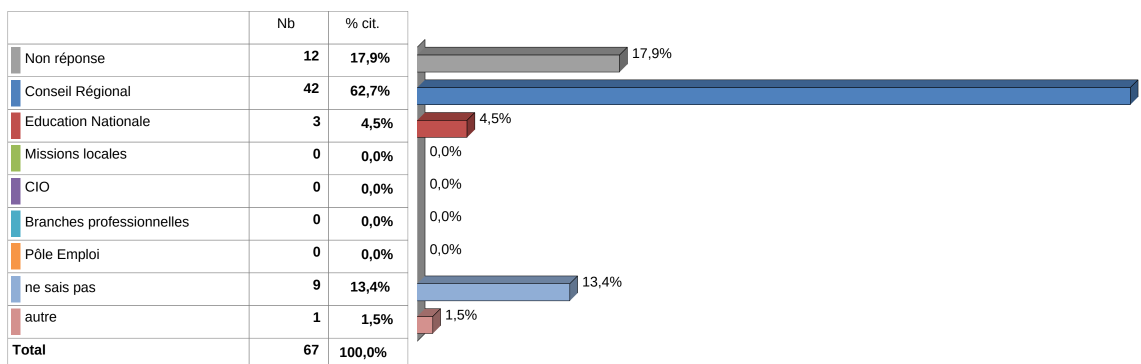


**Pourriez-vous nous indiquer en quoi (plusieurs réponses possibles) ?**

| | Nb | % obs. |
|---|---|---|
| M'a permis d'obtenir des informations que je n'aurais pas obtenues par ailleurs | 28 | 50,0% |
| M'a permis de me rendre compte de ce qu'était le métier par une information concrète sur tout ce qu'il comprend (débouchés, conditions de travail, avantages, contraintes, rémunération, possibilités d'évolution, vécu au quotidien, etc.) | 32 | 57,1% |
| M'a permis de confirmer mon choix pour ce métier (ou ce secteur d'activités) | 17 | 30,4% |
| M'a permis de me rendre compte que ce n'était pas ce que je voulais faire | 6 | 10,7% |
| M'a été utile pour une autre raison (merci de préciser) | 5 | 8,9% |
| **Total** | 56 | |

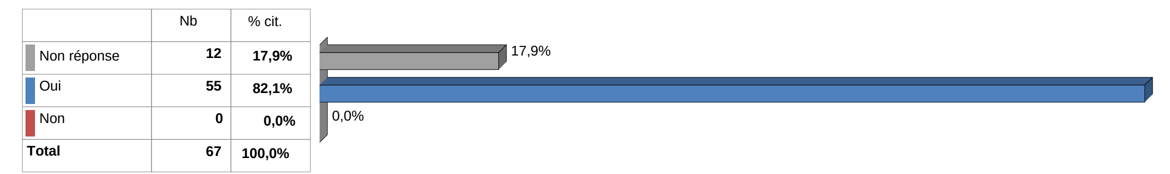
Pour la majorité, le Conseil régional est identifié comme l'initiateur du réseau ambassadeurs. Pour les répondants, ce dispositif devrait être généralisé et rendu permanent.

**A votre connaissance, quelle institution a mis en place le réseau ambassadeurs ?**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Non réponse | 12 | 17,9% |
| Conseil Régional | 42 | 62,7% |
| Education Nationale | 3 | 4,5% |
| Missions locales | 0 | 0,0% |
| CIO | 0 | 0,0% |
| Branches professionnelles | 0 | 0,0% |
| Pôle Emploi | 0 | 0,0% |
| ne sais pas | 9 | 13,4% |
| autre | 1 | 1,5% |
| **Total** | 67 | 100,0% |

**Le réseau ambassadeurs est un projet expérimental, pensez-vous qu'il devrait être généralisé et rendu permanent ?**

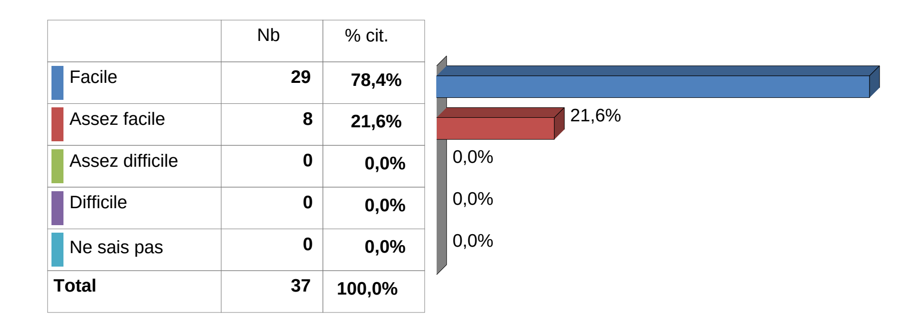


| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Non réponse | 12 | 17,9% |
| Oui | 55 | 82,1% |
| Non | 0 | 0,0% |
| Total | 67 | 100,0% |



Globalement, le mode d'accès à l'ambassadeur est satisfaisant : le contact pour la prise de rendez-vous est assez facile ou facile, le délai d'attente pour le rendez-vous est court et la date et l'heure du rendez-vous convient aux besoins des bénéficiaires.

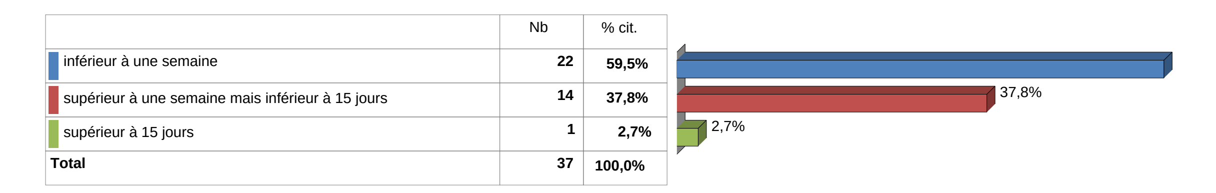
**Diriez-vous que le contact pour cette prise de rendez-vous a été :**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Facile | 29 | 78,4% |
| Assez facile | 8 | 21,6% |
| Assez difficile | 0 | 0,0% |
| Difficile | 0 | 0,0% |
| Ne sais pas | 0 | 0,0% |
| Total | 37 | 100,0% |



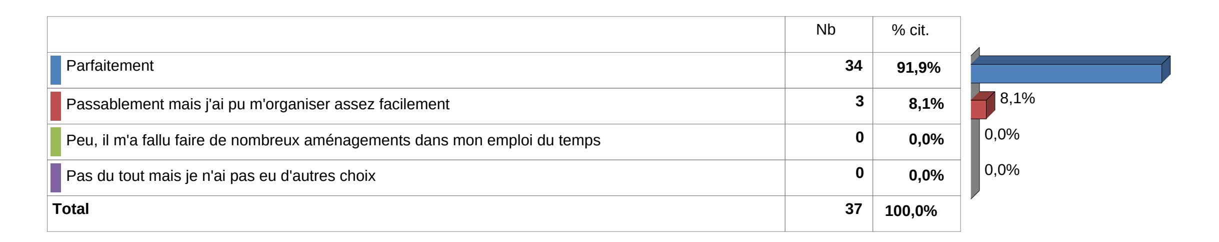
**Le délai pour obtenir un rendez-vous a été :**



| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| inférieur à une semaine | 22 | 59,5% |
| supérieur à une semaine mais inférieur à 15 jours | 14 | 37,8% |
| supérieur à 15 jours | 1 | 2,7% |
| Total | 37 | 100,0% |



**La date et l'heure auxquelles un rendez-vous a été possible vous convenaient :**

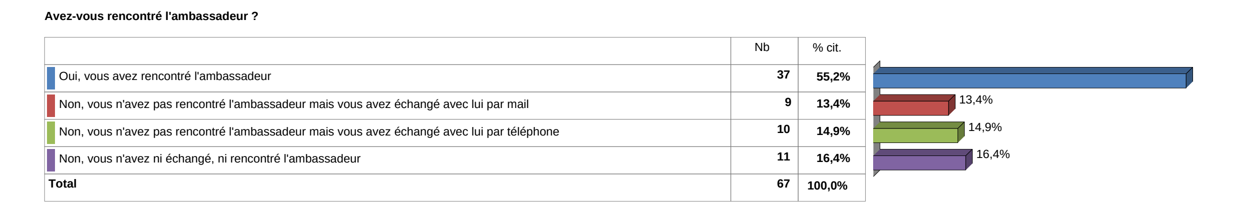


| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Parfaitement | 34 | 91,9% |
| Passablement mais j'ai pu m'organiser assez facilement | 3 | 8,1% |
| Peu, il m'a fallu faire de nombreux aménagements dans mon emploi du temps | 0 | 0,0% |
| Pas du tout mais je n'ai pas eu d'autres choix | 0 | 0,0% |
| Total | 37 | 100,0% |

## ii. Une démarche utile dans un parcours d'orientation avancé

**Effets de l'expérimentation sur le public bénéficiaire**

Si la majorité des bénéficiaires répondants au questionnaire déclare que le dispositif leur a été utile, pour autant, sur les 67 répondants, seuls 55% ont effectivement rencontré l'ambassadeur, 28% ont échangé sans le rencontrer (mail ou téléphone) et 16% n'ont ni rencontré, ni échangé avec l'ambassadeur. Ces personnes sont principalement des demandeurs d'emploi qui avaient un projet d'orientation peu ou pas avancé. Nous faisons l'hypothèse ici que l'outil ambassadeurs a pu être utilisé à fin d'exploration des métiers avant d'être à fin de mise en relation avec un professionnel.



**Avez-vous rencontré l'ambassadeur ?**

| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Oui, vous avez rencontré l'ambassadeur | 37 | 55,2% |
| Non, vous n'avez pas rencontré l'ambassadeur mais vous avez échangé avec lui par mail | 9 | 13,4% |
| Non, vous n'avez pas rencontré l'ambassadeur mais vous avez échangé avec lui par téléphone | 10 | 14,9% |
| Non, vous n'avez ni échangé, ni rencontré l'ambassadeur | 11 | 16,4% |
| Total | 67 | 100,0% |



65 % des répondants ayant rencontré un ambassadeur ont été reçus sur poste ou lieu de travail. Ce résultat questionne l'atteinte de l'objectif « délivrer une information *concrète* ». Rapportée à la définition qu'en donne le Trésor de la langue française informatisé : « qui se rapporte à la réalité considérée dans sa totalité », dans une rencontre hors site, a fortiori, un échange sans rencontre, ne se perd-il pas ici une partie de la portée pour laquelle le dispositif a été conçu ? Les conditions réelles d'exercice du métier se rapportant alors uniquement à la présentation faite par l'ambassadeur sans que puissent être observées certaines de ses dimensions, voire quelques mots échangés avec ses collaborateurs même si le dispositif ne le prévoit pas expressément.

Quand il n'y pas eu de rencontre, parmi les trois premières raisons évoquées figure : « l'échange par mail ou téléphone a suffi ».

Parmi les 67 répondants, 36% souhaitent poursuivre leur recherche d'information. 30% envisagent d'entamer une formation en rapport avec le métier de l'ambassadeur et 25% déclarent qu'ils vont rechercher un emploi en rapport avec ce métier.

Rapportés au premier attendu quant au dispositif : un complément d'information sur le métier (ou secteur d'activité) avant la découverte du métier, les attendus des bénéficiaires et les effets perçus correspondent bien au positionnement du réseau tel que prévu par le porteur et ses partenaires.

Au regard du profil dominant des bénéficiaires répondants (demandeurs d'emploi, diplômés de l'enseignement supérieur), nous pouvons faire l'hypothèse d'une réorientation envisagée en raison des difficultés d'insertion professionnelle : absence d'offres locales d'emploi correspondant à la formation initiale.

**Quelle suite envisagez-vous de donner à cette rencontre (échange) (3 réponses possibles) ?**

| | Nb | % obs. |
|---|---|---|
| Poursuivre ma recherche d'information | **20** | **35,7%** |
| Entamer une formation en rapport avec ce métier (merci de préciser le diplôme visé) | **17** | **30,4%** |
| Rechercher un emploi en rapport avec ce métier | **14** | **25,0%** |
| Changer d'orientation scolaire et / ou de projet professionnel | **10** | **17,9%** |
| Rencontrer une deuxième fois cet ambassadeur | **3** | **5,4%** |
| Rencontrer un autre ambassadeur pour ce même métier | **7** | **12,5%** |
| Rencontrer un autre ambassadeur pour un autre métier | **6** | **10,7%** |
| Rencontrer / revoir un conseiller d'orientation | **3** | **5,4%** |
| Autre (merci de préciser) | **5** | **8,9%** |
| **Total** | **56** | |

## Effets attendus et effets induits/inattendus

Le tableau ci-dessous fait apparaitre que le projet d'orientation avant la rencontre diffère selon le niveau de formation. Plus celui-ci est élevé, plus le projet est avancé.

**Répartition des niveaux de formation selon l'état d'avance du projet d'orientation avant la rencontre**

| | niveau 5 ou moins | | niveau 4 | | niveau 3 et plus | | autre diplôme (merci de préciser) | | **Total** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Très avancé | **1** | **5,9%** | **1** | **6,7%** | **3** | **12,0%** | **0** | **0,0%** | **5** | **8,2%** |
| Assez avancé | **5** | **29,4%** | **7** | **46,7%** | **12** | **48,0%** | **2** | **50,0%** | **26** | **42,6%** |
| Peu avancé | **8** | **47,1%** | **7** | **46,7%** | **9** | **36,0%** | **2** | **50,0%** | **26** | **42,6%** |
| pas de projet | **3** | **17,6%** | **0** | **0,0%** | **1** | **4,0%** | **0** | **0,0%** | **4** | **6,6%** |
| **Total** | **17** | **100,0%** | **15** | **100,0%** | **25** | **100,0%** | **4** | **100,0%** | **61** | |

Plus le projet est avancé, plus la rencontre ou l'échange avec l'ambassadeur est effective.

**Répartition de l'avancement du projet selon la rencontre ou non avec l'ambassadeur**

| | Oui, vous avez rencontré l'ambassadeur | | Non, vous n'avez pas rencontré l'ambassadeur mais vous avez échangé avec lui | | Non, vous n'avez ni échangé, ni rencontré l'ambassadeur | | **Total** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| Très avancé | **2** | **40,0%** | **3** | **60,0%** | **0** | **0,0%** | **5** | **100,0%** |
| Assez avancé | **19** | **70,4%** | **7** | **25,9%** | **1** | **3,7%** | **27** | **100,0%** |
| Peu avancé | **13** | **48,1%** | **8** | **29,6%** | **6** | **22,2%** | **27** | **100,0%** |
| pas de projet | **2** | **40,0%** | **0** | **0,0%** | **3** | **60,0%** | **5** | **100,0%** |
| **Total** | **36** | **56,3%** | **18** | **28,1%** | **10** | **15,6%** | **64** | |

Dès lors, l'une des conditions pour garantir l'adhésion des moins diplômés au dispositif pourrait être d'accompagner la population de niveau de formation inférieur au baccalauréat à la définition d'un projet d'orientation avant d'envisager une rencontre avec l'ambassadeur.

**Gouvernance et coordinations d'acteurs**

En Basse-Normandie comme ailleurs, une pluralité d'acteurs se partage le champ de l'accueil, information, orientation (AIO). L'académie compte 124 313 élèves dans le 2nd degré : 60.293 dans le Calvados, 41.110 dans la Manche, 22.910 dans l'Orne (source : Rectorat). 15 CIO sont répartis sur 10 bassins d'éducation concertée. En 2009, 10 191 jeunes ont été reçus pour un premier entretien dans l'un des 163 points d'accueil des 11 Missions Locales et 5 PAIO. Ce chiffre marque une hausse de 11,3% par rapport à 2008. 36% d'entre eux ont été adressé par un des 22 Pôle Emploi. Le réseau Information Jeunesse est composé d'une vingtaine de structures, elles informent environ 50000 jeunes, parents et professionnels chaque année. Les MIFE comptent 34 adresses. Le président de Région est président de la MIFE d'Argentan accueillie au sein de la mission locale. Enfin, sans prétendre à l'exhaustivité des acteurs de l'AIO en Basse-Normandie (600 structures répertoriées dans le cadre du projet de Cité des Métiers hors les murs), signalons également les 10 campus AFPA centrés autour des pôles de Cherbourg, Granville et Caen, et qui déclarent intervenir « *en tant que spécialiste de l'orientation dans d'élaboration de projets de formation et de validation personnalisés visant un accès ou un retour rapide à l'emploi* »[16].

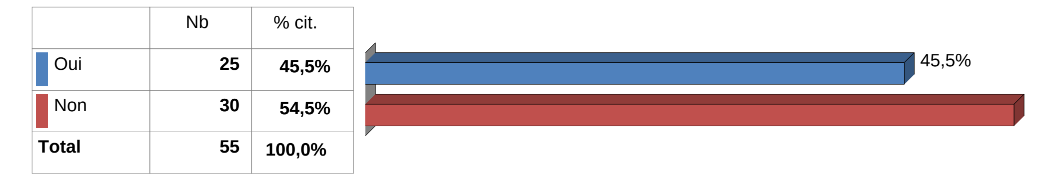
[16] http://www.basse-normandie.afpa.fr/region-basse-normandie/l-afpa-la-formation-professionnelle/tous-les-etablissements.html?reg=25

Ainsi, le dispositif expérimenté s'inscrivait dans une offre extrêmement éclatée. A-t-il pu être au service d'une mise en cohérence des différents réseaux ?

**Premier levier, la non concurrence des dispositifs**

En premier lieu il était important que le dispositif étudié ne discrédite pas l'action des opérateurs de l'AIO. Conçu pour être un outil complémentaire et non en remplacement des outils existants pour accompagner les parcours d'orientation, les résultats évaluatifs confirment le bon positionnement de l'expérimentation sur cette dimension. En effet, pour 45% des répondants, le recours aux ambassadeurs vient effectivement *en complément* d'une première démarche d'information sur le métier.

**Cet échange était-il votre première démarche d'information sur ce métier ?**




| | Nb | % cit. |
|---|---|---|
| Oui | 25 | 45,5% |
| Non | 30 | 54,5% |
| **Total** | 55 | 100,0% |

Cette première démarche est une recherche d'information sur internet ou auprès de l'entourage. Les individus qui se sont saisis du réseau sont des individus qui utilisent des canaux d'information non institutionnels.

**Quelles autres démarches d'information sur ce métier aviez-vous effectuées (plusieurs réponses possibles) ?**

| | Nb | % obs. |
|---|---|---|
| Stage dans le cadre d'une formation / classe antérieure | **3** | **5,4%** |
| Entretien avec un conseiller d'orientation au sein de mon établissement scolaire | **1** | **1,8%** |
| Entretien avec un conseiller en CIO / mission locale / Pôle Emploi / Cap'emploi / ou autre | **6** | **10,7%** |
| Visite dans un forum, journée "portes ouvertes" | **4** | **7,1%** |
| Recherches sur internet | **21** | **37,5%** |
| Recueil d'informations auprès de proches, d'amis | **13** | **23,2%** |
| Recueil d'informations auprès d'un enseignant de mon établissement | **3** | **5,4%** |
| Autre | **10** | **17,9%** |
| **Total** | **56** | |

Ces résultats confirment l'aspect non concurrentiel du projet.

**Second levier, l'articulation des finalités**

Pour s'engager de manière cohérente la coordination repose sur le partage des objectifs. Qu'en est-il sur ce projet ?

*Des objectifs relativement partagés*

L'analyse transversale des entretiens réalisés auprès des partenaires ne fait pas apparaitre de remise en cause des objectifs initiaux de l'action. Globalement, les objectifs du projet sont clairs, perçus de manière relativement homogène, et s'avèrent assez largement partagés. Il s'agit de « *s'appuyer sur des gens qui parlent de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils aiment* » pour délivrer une « *image concrète* » et « *susciter l'envie, l'appétence* » pour un métier (dans les mots de trois partenaires différents). Pour autant, des sensibilités institutionnelles affleurent et d'aucuns font preuve d'une certaine forme d'auto critique. Ainsi l'association régionale des missions locales (ARML) pour qui « *par rapport à des jeunes comme les [leurs] c'est intéressant* ». Outiller les acteurs non institutionnels présentant l'intérêt de « *placer la relation et la rencontre au centre* » et d'éviter l'effet quelquefois délétère d'une relation « trop » institutionnalisée : « *c'est surtout ça en fait on est toujours dans une relation de pouvoir quand un jeune va voir un conseiller d'orientation, il y a toujours quelque chose d'un peu obligeant, il doit faire attention à ce qu'il va dire, etc.* » (ARML). La rencontre avec un professionnel exerçant le métier sur lequel il renseigne présente nombres d'avantages perçus, comme celui d'éviter le biais d'une information délivrée par un intermédiaire -professionnel de l'orientation- non exempte de sa propre représentation. La parole avec « *les mots du métier* » serait ici plus « vraie ».
Les Ambassadeur Métiers marquent le plus les propos des partenaires interrogés. De leur part une certaine éthique, charte morale, est attendue : « *qu'il parle en toute objectivité qu'il prenne un peu de distance qu'il ne soit pas dans une démarche commerciale* » sans que cela soit une véritable crainte puisque « *le projet [le] prévoit » (ibid.).* Mais aussi avec en « *garde fou* », les acteurs institutionnels tel que l'exprime le Rectorat : « *un jeune qui va avoir fait 4*

*ou 5 visites après il va rencontrer un adulte référent qui va le guider, professeur principal ou conseiller d'orientation, etc. Sinon après il n'y a pas la prise de distance nécessaire et ce sera le plus beau parleur le plus convaincant* » (Rectorat).

*Mais des intérêts multiples à coopérer*

Au niveau décisionnel, le projet Ambassadeurs ressort d'un partenariat tripartite initié par le Conseil régional avec le Rectorat et les organisations professionnelles du bâtiment et de l'industrie hôtelière. Examinons tour à tour les intérêts de chacun à y participer.

Tel que présenté par l'élu en charge de la formation lors du premier comité de pilotage, « *le projet ambassadeur s'inscrit dans la continuité des actions déjà menées par la Région sur l'information métiers et l'orientation des jeunes : Place aux métiers, Olympiades des métiers* ». L'expérimentation « *c'est réunir tous les acteurs autour d'un concept (…) fédérateur, (…) celui de l'orientation tout au long de la vie* » (YS, 28/04/11).
Pour la responsable du projet « *l'idée est de structurer, modéliser et mieux organiser la découverte des métiers* ». Il s'agit d'une « *idée simple : identifier des ambassadeurs et les mettre en relation avec des jeunes en recherche d'informations* ». La feuille de route prévoit de « *ne pas oublier les métiers transversaux et mieux les repérer, on ne parle trop souvent que du cœur des branches* » ; *« identifier les nouveaux métiers* » ; « *veiller à une représentation des métiers en fonction de nombre d'emplois dans la région mais aussi en fonction de la demande d'information (par exemple concernant les métiers rares)* » et enfin de « *veiller à ne pas mettre l'accent sur des métiers où il n'y a pas de recrutement* ».
Pour le porteur, l'objectif est donc de mettre un outil à disposition des jeunes pour sécuriser leur parcours d'orientation. L'objectif chiffré est de construire un réseau de 1000 ambassadeurs pour fin 2012. Au dernier comité technique, en mai dernier, 440 ambassadeurs métier avaient rejoint le réseau. Le réseau connait des phases de développement par palier (cf. annexe 14 « Développement du réseau»), nous ne pouvons préjuger pour l'heure de l'atteinte de cet objectif.

Pour le Rectorat, l'objectif premier est l'information : pallier au « *déficit d'information sur les métiers* » et à la « *méconnaissance totale des métiers de la part des jeunes et des familles* » « *si déjà cet objectif-là est rempli c'est déjà beaucoup* ». Cet acteur distingue et hiérarchise les finalités : « *il faut développer la culture économique et professionnelle », « élargir le propos », ensuite il importera de « donner envie » sur « les métiers dits en tension* », métiers souffrant d'un « *déficit d'images et de recrutement* ». Pour cet acteur de l'éducation nationale, que l'hôtellerie-restauration et le bâtiment soient partenaires du projet « *ce n'est pas par hasard* », ces deux branches sont parmi celles souffrant le plus des déficits cités.

Pour les branches qui viennent d'être citées, comme pour l'ensemble des organisations professionnelles, l'implication dans le projet ressort d'une stratégie de communication pour redorer l'image du secteur et de ses métiers et favoriser son attractivité. Il s'agit en effet de « *redorer son blason* », changer le « *regard qu'a le grand public et les prescripteurs sur le secteur* » (FAFIH), « *donner une meilleur image du secteur (…), montrer que le Bâtiment a beaucoup évolué, que c'est un métier d'avenir qui évolue, change, intègre les nouvelles technologies* » (FFB). Cette communication a pour finalité d'engendrer *« l'attractivité des salariés* » (ARDEFA, agroalimentaire) pour des secteurs mal connus ou qui souffrent d'un

déficit d'image. Il s'agit donc dans un second terme, de pallier au déficit de main d'œuvre, aux difficultés de recrutement et pratiques de turn over pénalisantes pour ces secteurs d'activités, de « *maintenir les jeunes dans la région* », (syndicat professionnel des Prestataires de Services de l'Audiovisuel Scénique et Evènementiel (SYNPASE). Mais des jeunes « *bien formés* » (*ibid*.). Il s'agit en effet de recruter une main d'œuvre qualifiée. Ainsi, «  faire augmenter les niveaux de qualification », s'affiche aussi comme « *la PRIORITE » car « pour qu'il y ait de bons pros, il faut BIEN FORMER* » (FFB). Pour cet acteur du monde économique, la convergence d'intérêts entre les bénéficiaires potentiels du dispositif et son monde de référence est évidente : « *la demande des entreprises correspond à la demande des particuliers* » (FFB). Reste à l'offre de formation d'apporter les moyens de la rencontre. Ainsi, selon notre interprétation, pour les organisations professionnelles le bien fondé du projet repose sur cette ouverture, occasion de pénétrer un champ, celui de la formation initiale.

Sur l'intérêt à coopérer des ambassadeurs, deux registres d'implication peuvent être convoqués.

Dans le premier (au sens du plus fréquent dans les entretiens), il s'agit d'améliorer l'image et/ou la connaissance de son métier. Dans les mots des ambassadeurs : « *Faire connaître ce métier, expliquer en quoi il consiste dans la mesure où il n'est pas très connu* » (chercheur). « *Offrir une autre image ou lever des représentations sur la fonction d'enseignant* » (enseignant). « *Personnellement, j'ai fait ça parce que nous faisons un métier qui est quelque peu méconnu* » (chef de travaux). « *Le métier du conseil (…) est un peu mal connu. Bon (…) aujourd'hui, avec la chambre professionnelle du conseil, avec le réseau « arts et métiers », on commence à être connu, ce qui est bien logique, mais il n'empêche que c'est toujours utile* » (conseiller en entreprise). Que ce soit, un métier que l'on aime : « *pour moi il s'agit d'expliquer à quoi correspond mon métier : les ouvrages que l'on fabrique, le plaisir de fabriquer* » (chef de production), et où il y a des débouchés *« et c'est également un métier où il y a beaucoup de demandes d'embauche* » (chargé d'affaires), ou pas : « *je comprends bien qu'aujourd'hui les choses sont difficiles, encore davantage qu'à mon époque, dans la mesure où l'on n'est jamais sûr d'avoir un poste même en faisant 10 ans d'études* » (chercheure) ; faire perdurer un métier qui se perd : « *transmettre un savoir faire parce qu'il n'y a pas grand monde dans l'entreprise (…)j'ai deux apprentis dont un m'a dit qu'il ne resterait pas dans le métier* » (chef de production).

Le second registre d'implication fait appel à la démarche d'orientation proprement dite et à sa facilitation. En témoignent les extraits d'entretien suivants : « *Personnellement j'ai eu la chance de pouvoir être aidé et je trouve que c'est normal qu'on puisse aider* » (responsable d'une formation musicale). « *Me suis mis à la place de personnes qui pouvaient chercher des informations, j'ai moi-même été dans ce cas* » (secrétaire). « *Pouvoir être disponible, pouvoir répondre à différentes questions sur des métiers ou sur des formations aux gens qui souhaitent se réorienter ou s'orienter sur un nouveau projet* » (conseiller en insertion professionnelle). Ainsi, ces deux registres peuvent être considérés comme leviers de développement du réseau, motiver de futurs ambassadeurs.

**Transcender les logiques institutionnelles**

L'expérimentation s'inscrit au cœur d'une triangulation : acteurs économiques / acteurs de l'accueil information orientation (AIO) et de la formation[17] / population scolaire et demandeurs d'emploi. Le projet s'est appuyé sur des partenariats existants. Les contrats d'objectifs (chartes qualité emploi formation) structuraient les relations entre la Région et les représentants du monde économique, la charte[18] de l'orientation tout au long de la vie, entre la Région, l'Etat et les partenaires économiques, un conventionnement avec Pôle Emploi existaient. A minima une certaine habitude de travail en commun préexiste à l'expérimentation. Chaque année la manifestation « Place aux métiers » mobilise ces partenariats autour de la découverte des métiers, « *manifestation ouverte à tous mais avec des moments privilégiés pour des publics spécifiques* » (Errefom, 16.05.11).

Il importe toutefois de noter que si le projet s'adosse à des partenariats formalisés ou pas, l'action du porteur permet de les faire vivre, de les animer. Cet aspect n'est pas neutre. En effet, les rencontres régulières générées par la conception du projet et son opérationnalisation en quelque sorte dynamisent les coopérations engagées, permettent les ajustements permanents indispensables à la poursuite d'une collaboration qui ne soit pas que d'intention.

D'une part, opérationnaliser le projet dans un délai resserré a demandé aux partenaires de faire preuve de créativité et d'innovation. Dès lors les logiques institutionnelles étaient-elles moins prégnantes. D'autre part, les échanges réguliers ont été l'occasion de partage d'expérience favorable à l'interconnaissance. L'expérimentation a p être, en quelque sorte, un lieu d'acculturation. « *Jusqu'à maintenant on n'a pas de contact avec les prescripteurs missions locales, PAIO, Pôle emploi, professeurs principaux, conseillers d'orientation. Cela (le projet Ambassadeurs) va permettre de formaliser les relations. Nous obliger à nous connaitre* » (FAFIH). Lors des comités techniques, « l'agir communicationnel » a toute sa place.

La coordination établie par le porteur s'appuyait sur la mise en exergue de l'articulation possible des finalités attribuées par chacun des partenaires (ou catégories de partenaires) au projet. Pour sa réussite, il était nécessaire d'orchestrer la convergence des intérêts multiples, et ce, au-delà de la variabilité des temporalités. Pour le porteur, il ne fait aucun doute que le réseau Ambassadeurs fédère « *les signataires (du CPRDFP) sont tous d'accord pour que ce projet soit déployé dans tous les réseaux* » (DPMA, mars 2011). Si le projet est inscrit dans le CPRDFP, la coordination engagée se pérennise et se structure à un niveau élargi. « *Je considère que là on n'est plus du coup dans une phase expérimentale mais dans les conditions de la généralisation* » (ibid.). Ainsi, à la question du bien-fondé d'une pérennisation et d'une généralisation, les acteurs locaux ont apporté leur réponse.

[17] Education nationale pour une large part (CIO, GRETA), mais aussi missions locales, cité des métiers, cap'emploi, organismes de formation hors EN (ENEFA) …

[18] « En région Basse-Normandie, le service public de l'orientation tout au long de la vie pourra s'appuyer sur la « charte de l'Orientation tout au long de la Vie en Basse-Normandie » réalisée par la Région, l'Etat et les partenaires sociaux. Ainsi, la charte mettait en avant deux objectifs régionaux qui constituaient les prémices du service public de l'orientation : l'amélioration de la visibilité du réseau de l'orientation du point de vue du bénéficiaire et l'évolution des pratiques des structures signataires »( Cahier des charges labellisation SPO, Appel à projet régional, PREFET DE LA REGION BASSE-NORMANDIE).

Les entretiens réalisés en phase finale auprès des différents partenaires font état d'une grande attention accordée à deux dimensions. Ainsi en est-il de la consultation. Par exemple, dans sa poursuite, il est évoqué de rechercher un cofinancement européen sur le poste de chargé de mission attribué au projet. Ce changement interroge. Quels seront les critères de l'évaluation de l'action, quelles modalités d'implication attendues, etc. Les interrogations sont diverses. Les partenaires regrettent de n'avoir pas été avertis en amont. Bien que situés à des positions différentes, tous se considèrent également concernés. Les parties prenantes engagées souhaitent que les comités techniques perdurent et restent une instance où les décisions soient élaborées en commun. L'attendu est fort en matière de concertation, mais n'est-ce pas le propre d'une coordination véritable ?

**Conclusion de la partie et mise en perspective**

Du rapport Henoque et Legrand (2004) prônant « *une autre gestion du pilotage du système reposant davantage sur l'évaluation et la responsabilisation des acteurs locaux* » (Henoque, p. 83) et de « *renforcer la coordination entre les différents services publics s'occupant* d'orientation », au rapport Guégot (2009) regrettant que « *les liens que certains réseaux et plus particulièrement leurs orienteurs peuvent entretenir avec le monde du travail et les entreprises sont parfois trop distendus* » à celui de Gille et Cherpion (2012) rappelant l'esprit de la loi de 2009[19] : « rapprocher les *acteurs, abattre les cloisons, particulièrement entre les mondes de l'école et du travail* », les résultats de l'évaluation montrent que l'expérimentation s'inscrit dans la lignée des voies d'amélioration de l'orientation scolaire et professionnelle pointés par de nombreux rapports publics. Le processus de coordination mis en œuvre dans le cadre de ce projet vise en effet à permettre d'aller vers une politique globale d'orientation tout au long de la vie, logique à l'œuvre dans les autres pays de l'Union européenne.

Ainsi, la question de l'orientation est largement investie par les experts, parmi lesquels nombre de hauts fonctionnaires de l'Éducation nationale et membres des corps d'inspection. Dans le champ scientifique les politiques scolaires sont, le plus souvent, l'objet des sociologues et spécialistes de sciences de l'éducation. Les travaux sont nombreux et traitent principalement de trois dimensions.

Une première série de travaux interroge la fonction sociale de l'orientation. En effet, les personnels de l'orientation scolaire et professionnelle ont fortement soutenu la démocratisation du système éducatif et participé à la mise en œuvre d'une gestion des flux dans un contexte de massification de l'enseignement porté par la planification à la française. Cet enjeu est à l'origine d'une série de travaux sociologiques interrogeant le rôle de l'orientation dans les processus de ségrégation sociale et scolaire et plus largement l'articulation entre les transformations de l'appareil scolaire et du système d'orientation (Girard, 1953, Grignon ; 1968, Berthelot, 1978 et 1993; M. Duru-Bellat, 1988 ; Broccolichi, 1995 ; Buisson-Fenet, 2005 ; Boudesseul & Grelet, 2007).

[19] Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

Une deuxième série de travaux interroge la nature particulière de la relation de conseil en orientation. Dans la structuration de l'orientation professionnelle et scolaire, le rôle de la psychologie a été central et les méthodes qui en dérivent participent fortement de la professionnalité des métiers de l'orientation. Que ce soit dans une perspective de détection des aptitudes (tests) ou de construction des choix (Éducation à l'orientation), la réflexion sur les méthodes et le rôle d'une approche psychologique de la relation de conseil est au cœur de la problématique de l'orientation scolaire. Elle a été fortement explorée par une série importante de travaux, en premier lieu ceux conduits à l'INETOP, et plus généralement dans les cercles des professionnels de l'orientation (Chamboulant, 1953 ; Masson, 1997 ; Guichard et Huteau, 2005 ; Danvers, Wulf et Aubret, 2006).

Enfin, l'histoire et l'organisation du système d'orientation scolaire ont fait l'objet de plusieurs recherches et études. Sur le versant historique, les travaux s'attachent à retracer les étapes de la construction de ce système notamment dans ses liens denses et complexes avec le système éducatif (Caroff 1987 ; Sénécat, 2004).

Il ressort de ce bref état de la littérature sur l'orientation que dans notre angle d'approche, la sociologie de l'action publique, peu de travaux se sont attachés à analyser ce qui a été « *longtemps considéré comme l'appendice d'autres politiques – enseignement, formation professionnelle, emploi – l'orientation n'a en effet jusqu'à une date récente pas véritablement été identifiée comme un champ spécifique de l'action publique* » (Guégot, 2009). Du côté de la science politique, les travaux sur l'orientation scolaire sont rares. Des travaux spécifiques portant sur les conseils de classe (Calicchio & Mabilon Bonfils, 2004, Berthet, 2012) ou le réseau des missions locales (Jousserandot, 2004) font figure d'exception. Plus largement, un dossier récent de la revue Politix confirme « *le désintérêt qu'a longtemps eu la science politique française pour les institutions et les politiques scolaires* » (Sawicki, 2012). Situation « *particulièrement étonnante eu égard d'abord au poids, sans cesse croissant, des dépenses d'éducation dans le budget de l'État français, dont elles constituent, depuis 1982, le premier poste, mais aussi, depuis les lois de décentralisation de 1982 et 1983, dans celui des collectivités territoriales* » (*ibid*., p. 12).

Ce travail d'évaluation a porté sur les modalités d'élaboration d'un instrument au service de l'orientation scolaire et professionnelle, le projet Ambassadeurs. Saisie à l'aune de la sociologie de l'action publique, cette « nouveauté instrumentale » relève de trois grands types de justification identifiés par Lascoumes et Le Galès (2004) :

- geste politique, elle produit un effet symbolique d'autorité et de démonstration de la compétence de la collectivité engagée
- recherche d'efficacité, sans ici invalider les instruments d'action existants en matière d'orientation, ces derniers sont pour le moins reconnus incomplets ou n'atteignant pas les effets escomptés. L'expérimentation s'inscrit dans un postulat -la coordination comme voie d'amélioration des pratiques d'orientation- qui fait consensus. Sa rationalité n'a pas à être démontrée
- la rationalité de l'innovation est aussi axiologique, c'est-à-dire porteuse de valeurs dont l'introduction est censée enrichir l'action publique : la modernisation se traduit par l'entrée de nouveaux acteurs : acteurs publics du champ éducatif et acteurs privés du champ économique se partagent ici la conduite du projet

De par les contenus cognitifs et normatifs qu'il tisse et les réseaux d'acteurs qu'il implique, l'instrument peut être considéré comme un vecteur potentiel de changements.

## 2. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage

### i. Un dispositif dont le caractère expérimental tient à la qualité concrète de l'information délivrée

La région Basse-Normandie est un territoire où l'âge et la ruralité ont un caractère discriminant en matière d'emploi et une académie qui demeure tendanciellement peu qualifiée. Dans le même temps, comme ailleurs, le tertiaire connait une progression s'accompagnant d'une demande de main d'œuvre qualifiée. Ainsi, l'expérimentation a eu lieu dans un territoire où l'enjeu de la qualification est primordial.

Le caractère expérimental de la démarche tient à la nature de l'information délivrée d'une part, il tient d'autre part à la configuration des partenariats envisagés. Ici la découverte de l'entreprise se fait in situ. La rencontre avec un professionnel sur son lieu de travail accroit la dimension concrète de l'information délivrée. A la différence de l'intervention d'un professionnel au sein d'une classe, la mesure de ce qu'est réellement métier connait une plus-value, le « voir » se conjugue à « l'entendre ». D'autre part, le projet en étant un cadre d'interactions entre acteurs publics et économiques privés, mondes qui au sein de l'AIO se croisaient jusqu'alors très peu renforce le changement engagé dans la conduite de la politique considérée, l'orientation. La création d'un instrument, le réseau « ambassadeurs » et son usage, montre qu'une certaine redéfinition des règles du jeu institutionnelles sont possibles. L'étanchéité des mondes se fissure, place est à l'ouverture.

### ii. Une dynamique de changement faite d'apprentissage, un changement d'échelle qui nécessite de mettre à jour les ressources, représentations et intérêts en jeu

**Représentativité du terrain, des acteurs et du public bénéficiaire**

Par définition, toute expérimentation s'appuie sur une dynamique de changement, faite d'ajustements et d'apprentissages. A l'heure où nous écrivons ces lignes l'atteinte du public scolaire est frémissante. Pour tenter de mieux comprendre ce phénomène, revenons sur les parties prenantes de l'expérimentation en acceptant la définition : « *les acteurs sont caractérisés par des capacités spécifiques, des perceptions spécifiques et des préférences spécifiques* » (Fritz Scharpf, 1997, p.43 *in* Hassenteufel, 2011, p. 155). Aussi, nous retiendrons trois axes d'investigation déterminant de la stratégie des acteurs : de quelles ressources (1) déterminant leur capacité d'action disposent-ils ? quelles représentations (2) et quels intérêts (3) sont en jeu ?

1. En termes de ressources, la temporalité en est une. Le temps institutionnel et le temps de l'expérimentation peuvent se distinguer. Le projet lancé officiellement en janvier 2010 ne

bénéficie que de deux années scolaires pleines : 2011 et 2012. Ce temps n'était pas suffisant pour : tester, mesurer les effets et réajuster l'action.

Autre ressource à questionner : l'autonomie. Le principe même de l'action mettait en jeu cette ressource : il s'agissait de la « mise à disposition » d'un outil supplémentaire pour informer sur les métiers, les formations. L'idée était d'inciter mais non de contraindre, les publics comme les intervenants à utiliser l'outil « réseau d'ambassadeurs ». Les acteurs en interaction n'intervenaient pas dans un cadre construit par des règles ou procédures d'intervention. L'expérimentation leur laissait une grande marge d'autonomie. La contrepartie était donc que rien ne les contraignait à s'en saisir.

Enfin, l'information, sa diffusion et sa pertinence, mérite une grande attention. Les bénéficiaires au-delà de l'accès direct à l'information, via des recherches sur internet, le bouche à oreille, ou la lecture du magazine régional, sont tributaires du maillon « prescripteurs » (pour le scolaires, EPLE, CIO, au sein desquels une multitude d'acteurs : responsables d'établissement, professeurs principaux, conseillers d'orientation psychologues, etc.). Or, pour ce qui concerne ces derniers, orienter vers le réseau Ambassadeurs, informer de son existence, dépend, outre la volonté d'utiliser l'outil, de la connaissance qu'eux-mêmes en ont, connaissance de l'existence du réseau, mais aussi de ses finalités (qui peuvent être distinctes de la représentation qu'ils en ont) et de ses qualités (structuration géographique et sectorielle par exemple). Une attention soutenue mérite d'être accordée à la communication.

Relevons ici également qu'en termes de ressources, le projet a pu pâtir du sous dimensionnement du volet orientation dans les établissements. « *Les évaluations réalisées en 2012 montrent que, hélas, la plupart des établissements n'ont pas encore mis en (…) le volet orientation à hauteur des 30% prévus par les textes* » (Pitte, 2012, p. 43).

2. La mise en œuvre du projet Ambassadeurs s'appuie sur l'interaction régulière d'acteurs aux appartenances institutionnelles multiples. Il suppose également une mise en cohérence des objectifs attribués au projet par les partenaires. Comme détaillé plus haut, l'analyse transversale des entretiens réalisés auprès des partenaires n'a pas fait pas apparaitre de remise en cause des objectifs initiaux de l'action. Globalement, les objectifs du projet sont clairs, perçus de manière relativement homogène, et demeurent assez largement partagés tout au long de l'expérimentation.

Il est à noter que les représentations entre les différents acteurs ont pu se confronter au travers nombre d'initiatives convergeant vers l'orientation et l'information sur les métiers. Ainsi en est-il par exemple de la collaboration avec l'ONISEP, initiée par la Région, et qui a abouti à une publication commune, « *En Basse-Normandie, quelle économie pour demain* », destinée à mieux informer sur les métiers, les secteurs d'activité et les formations (la plaquette Ambassadeurs y figure). « *Nourrir et enrichir la réflexion sur les métiers, les secteurs d'activité et les formations, toucher et sensibiliser un nombre croissant de jeunes pour mieux les accompagner dans leur démarche d'orientation, tels sont les objectifs essentiels que l'Onisep partage avec le Conseil régional de Basse-Normandie* » (Onisep). Plus en amont du projet, la charte de l'orientation, charte d'intention et début d'une coopération entre acteurs, reprise par le préfet de région dans son cahier des charges pour la labellisation des organismes participant au service public de l'orientation. Enfin, concomitante de l'expérimentation, la mise en œuvre du parcours de découverte des

métiers et des formations (PDMF) au sein de l'Education nationale était favorable à l'ouverture au milieu professionnel tel que le nécessite le projet.

3. Mettre à jour de la multiplicité des intérêts et en favoriser la cohérence est un levier d'action. Au niveau décisionnel, le projet Ambassadeurs ressort d'un partenariat tripartite initié par le Conseil régional avec le Rectorat et les organisations professionnelles du bâtiment et de l'industrie hôtelière. Il bénéficie d'un changement de paradigme prônant d'élargir l'information délivrée dans le cadre d'un parcours d'orientation scolaire, changement avec lequel l'expérimentation entre en résonance.

**Contexte expérimental**

*In itinere*, lors d'échanges informels avec le porteur nous avons régulièrement rendu compte des résultats de nos observations. Ces échanges pouvaient être l'occasion de réajuster à la marge l'action en cours dans certaines de ses dimensions, reconnaissance des ambassadeurs, animation du réseau, etc.
De manière plus formelle, et à notre initiative, nous avons présenté un rapport d'évaluation intermédiaire au comité technique en novembre 2011. Reprenant l'économie générale du projet depuis le lancement, il apprécie l'ensemble des conditions d'élaboration et de mise en œuvre. Il traite des dimensions structurantes de la réussite du projet, accent mis sur la coordination, et des premières observations sur l'utilisation du réseau ambassadeur métier. Il renseigne le profil des répondants au questionnaire, les modalités de la prise de contact, l'avis des bénéficiaires sur leur échange avec un ambassadeur et les effets qu'il en perçoit. Ici, l'évaluation revêt une certaine forme itérative. La présentation de ces résultats ainsi que la transmission de nos observations au fil de l'eau n'allaient pas jusqu'à entrainer une correction de l'action en cours mais amenaient tout au moins le porteur et ses partenaires à réfléchir ensemble sur les freins et leviers identifiés. Ainsi par exemple, l'information à destination des publics scolaires était-elle renforcée par une action conjointe avec les acteurs de l'éducation nationale en fin d'expérimentation dont il est fait état dans la partie I.1.i.

**Transférabilité du dispositif**

Les enseignements issus de la partie qualitative : entretiens avec les ambassadeurs métier mettent en exergue certains leviers [+] et points de vigilance [-] pour faire vivre un projet similaire.

## + Les contrats d'objectifs, levier pour l'implication des professionnels

Depuis 2006, les contrats d'objectifs en Région Basse-Normandie sont dénommés : Charte Qualité Emploi-Formation (CQEF). En décembre 2010, le comité plénier des CQEF présentait l'expérimentation. Les CQEF s'articulent autour de quatre axes de travail dont l'Accueil Information et Orientation dans lequel s'inscrit l'expérimentation. Par secteur professionnel des objectifs chiffrés de cooptation d'ambassadeurs ont été fixés : « La contribution de la Région Basse-Normandie est conditionnée à l'implication et la participation des signataires aux projets régionaux (Place aux Métiers, Ambassadeurs, réseau Esp'OIR…) au travers d'un engagement chiffré de réalisation. Le type d'intervention et leur modalité de mise en œuvre feront l'objet d'une négociation annuelle » (CQEF, demande de subvention 2012). Ainsi, les

contrats d'objectifs constituent un levier pour l'implication des professionnels dans le dispositif. Dans ce même registre, relevons également la formation de tuteurs et maitres d'apprentissage, les relations avec les CFA, levier pour la cooptation « *par le biais du CFA Bâtiment. On est de très bons partenaires du CFA Bâtiment d'Alençon, on les assiste régulièrement lors de corrections d'examens et de formations qu'ils proposent pour l'encadrement des jeunes, ils savent qu'on est demandeurs et ils ont un bon retour avec nous donc ils nous ont parlé de ce dispositif* » (M. M., BTP).

### - L'entrée sectorielle, une entrée réductrice

Telle qu'elle existe actuellement sur le site dédié à l'expérimentation, la structuration de la recherche d'un ambassadeur place le choix du secteur professionnel avant celui du métier. Les deux devraient pouvoir être possible. En effet, une entrée sectorielle peut n'être pas suffisamment explicite, c'est-à-dire, ne pas conduire à se représenter l'ensemble des métiers présents au sein du secteur. Tel le « spectacle vivant » où spontanément les métiers associés sont artistiques quand bien même nombre de métiers y sont représentés. Cela présente selon nous deux écueils. Le premier : des secteurs porteurs peuvent être sous utilisés, voire ignorés. Deuxièmement, ce mode d'accès au dispositif compromet l'un de ses objectifs : déconstruire les représentations. Ces deux écueils sont illustrés par l'un de nos interlocuteurs, ambassadeur du secteur : « *on n'a pas été tellement sollicités en tant qu'Ambassadeurs depuis qu'on existe, voire pas du tout. Je pense que ça vient du fait qu'aujourd'hui on mise surtout sur les emplois du bâtiment, tourisme, hôtellerie etc., ce qui caractérise un peu le secteur du Calvados (...)Il ne s'agit pas de devenir musicien, notre rôle en tant qu'Ambassadeurs est de sensibiliser à tous les corps de métiers qui gravitent autour du métier d'orchestre ou du secteur musique/spectacle vivant qui, du coup, ne sont pas valorisés ou mis en avant* » et notre interlocuteur de conclure « *il faudrait faire apparaître les métiers directement sans les classer dans un secteur qui fait barrage* » (Ambassadeur Spectacle vivant).

### - L'offre d'ambassadeurs et l'offre de formation, une cohérence à rechercher

Pour l'un de nos interlocuteurs ambassadeur métier, l'absence de sollicitation peut être corrélée à l'absence d'offre de formation sur le secteur en région : « *La Région ne dispose pas de CFA apprenti des métiers de la scène ou spectacle vivant donc il n'y a pas d'entrée en formation* » (Ambassadeur Spectacle vivant).

D'autre part, nous voudrions souligner l'importance dans le déroulement de l'expérimentation de variables qui lui sont exogènes. Le rôle du contexte n'est pas neutre. En faveur du changement, différentes forces de pression existent. Ainsi, la modification des fondements cognitifs d'une politique jusqu'alors sectorielle, l'orientation scolaire. Elle comprend la promotion du partenariat et le passage du clos à l'ouvert.

**De l'orientation scolaire vers l'OTLV, l'injonction de coordination**

L'attente en matière d'orientation est vive, en témoigne la mobilisation politique sur la question. Le plein emploi stable et à temps plein n'est plus la norme, d'une perspective statique, le « statut », on est passé à la perspective dynamique en termes de « trajectoires » où la référence est désormais l'individu détaché du collectif. Les modifications du régime de l'emploi ont donc entrainé avec elles la nécessité de repenser l'orientation.

Dans le même temps, la problématique des sorties sans qualification a rapproché le scolaire et le professionnel. Ainsi, si à la segmentation des publics pouvaient répondre la multiplicité des pratiques, désormais la sécurisation des parcours de formation et l'accompagnement des transitions professionnelles imposent de coordonner les interventions des différents acteurs. Le travailler ensemble est une priorité de la stratégie de Lisbonne. Aujourd'hui, l'un des enjeux majeurs pour les structures chargées de l'orientation réside donc dans le travail en réseau, nouvelle manière d'exercer leur métier. Ce passage du clos à l'ouvert s'accompagne aussi de l'idée de partenariat. Le partenariat renvoie à l'accord d'acteurs autour d'un projet, le réseau, à un ensemble de connexions possibles. Ils portent en eux la valorisation de l'ouverture, la souplesse, la proximité, l'adaptation et la diversité, *a contrario* stigmatisent la clôture, l'inertie, la rigidité et l'uniformité. Partenariat, réseau, la prégnance de ces termes témoigne d'une transformation de l'action publique en matière d'éducation et d'orientation[20].

Ainsi, le projet bénéficie d'un changement de paradigme. L'un de nos interlocuteurs au Rectorat le présente en ces termes : « *les différents cadrages institutionnels du ministère de l'éducation nationale (..) nous ont montré qu'il fallait ouvrir tout le dispositif d'information en donnant des perspectives de métiers*. Nous avons donc changé de logique. Jusqu'à présent notre logique était : « *Formez-vous et vous trouverez un emploi plus tard ». Nous avons été rattrapés par la réalité, c'est-à-dire que nous avons bien constaté (…) que la formation n'était plus un passeport suffisant pour entrer directement dans l'emploi. Il fallait donc mettre en place d'autres stratégies pour pouvoir trouver un emploi, enfin pour pouvoir rendre sa formation efficace. Nous avons donc changé le paradigme (…) en posant la problématique de manière inversée : « Choisissez un métier, un secteur d'activité, un domaine de compétences professionnelles et après établissez le parcours qui vous mènera vers ces champs professionnels, ce métier, ces secteurs* » (chargé de mission, Rectorat).

Ce changement est concrétisé par le parcours de découverte professionnel (PDMF). Le PDMF fait la part belle à l'ouverture : « *cela a été une volonté politique, au sens politique éducative, très forte qui s'est mise en place au fil du temps, mais qui s'est vraiment renforcée il y a 5 ans. Et l'une des conventions qui illustre parfaitement bien cette ouverture et cette nouvelle approche, c'est la convention « Parcours découverte métiers-formation* ». Dans l'académie, une cinquantaine de convention étaient-elles signées avec les organisations professionnelles. Ainsi l'entrée des entreprises dans les collèges et les lycées était instituée. « *Nous avons ouvert les portes, nous avons reconnu les compétences des organisations professionnelles et des entreprises en matière d'information qui impacte l'orientation* » (chargé de mission, Rectorat).

[20] Ce paragraphe s'appuie notamment sur A. Van Zanten, *Dictionnaire de l'éducation.* PUF 2008.

# CONCLUSION GENERALE

La configuration politique des partenariats engagés est propre au territoire considéré ici. Dès lors, éclairer les conditions d'une généralisation de l'expérimentation à un échelon supra entraine un questionnement aporétique : chaque territoire possède sa propre spécificité, dès lors, comment opérer le passage du spécifique au général ?

Dans la mesure du possible, le problème de l'altérité des territoires pourrait être abordé par l'articulation du travail d'évaluation avec un travail de recherche fondamentale, une comparaison des contextes locaux conduite pour différentes régions. En revanche, la thématique de ce projet interroge les liens entre le Conseil régional, en charge de la formation professionnelle continue, de l'apprentissage et du développement économique et social du territoire ; l'Etat, garant du droit à l'éducation ; et les partenaires sociaux en charge du droit à l'emploi et à la qualification. Cette configuration prévaut dans l'ensemble des régions. Aussi, en fil rouge de toute reproduction, des conditions favorables de mise en œuvre s'attacheront à la qualité du partage d'une compétence jusqu'alors mal défini.

Aujourd'hui, si l'État exerce une activité quasi-monopolistique en la matière « *l'orientation a un coût supporté à 84% par l'Etat* » (Pitte, 2012), le législateur n'a pas tranché et la question de sa régionalisation se discute toujours. Dans le même temps, la mise en phase de l'orientation avec le monde professionnel s'impose dans l'espace public comme levier face aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes non qualifiés. Des think thank le promeuvent : « *c'est à travers les rencontres avec des professionnels, les mises en situation et la découverte de différents environnements professionnels que les jeunes pourront définir progressivement leur projet professionnel* » (Institut Montaigne[21], juin 2012). L'Education nationale le valide au travers du parcours des découvertes des métiers et des formations (PDMF) valorisant la transmission concrète de savoirs sur le monde du travail.

Par plusieurs de ces dimensions, l'expérimentation évaluée ici s'inscrit donc dans un changement d'orientation de la politique publique lié à différentes dynamiques. Le processus de décentralisation par lequel les collectivités territoriales deviennent des acteurs à part entière des politiques publiques et le rôle croissant des acteurs économiques privés dans l'action publique. Ces phénomènes conjugués instaurent de nouveaux cadres d'interaction facilitant la coordination entre « *des acteurs multiples, publics et privés, situés à différents niveaux de l'action publique* » (Hassenteufel, 2011, p. 251). Désormais, la définition du bien commun émane « *d'ajustements progressifs d'intérêts localisés différents et en partie divergents, dans le cadre de procédures peu finalisées mais structurant les interactions* » (Lascoumes et Le Bourhis, 1998 in Hassenteufel p. 251).

Pour autant, « *l'ombre de l'autorité hiérarchique de l'Etat* » (Héritier, Lemkull, 2008, in Hassenteufel, p. 253) perdure. L'Etat central reste seul législateur. La loi de 2009 fixe des

---

[21] Association ayant pour objet : d'être un « Espace de réflexion, libre et indépendant de toute contrainte politique et économique, l'Institut Montaigne s'articule autour de groupes de travail, réunissant des représentants de la société civile (intellectuels, universitaires, experts, responsables d'entreprises, personnalités qualifiées, etc.) » http://www.institutmontaigne.org/nos-statuts-2817.html.

règles du jeu accordant le monopole de la reconnaissance des acteurs de l'orientation au Préfet. L'Etat fixe également les règles du jeu en matière de fiscalité, l'autonomie financière des collectivité territoriales n'est pas assurée.

L'expérimentation évaluée engage plus d'horizontalité dans une politique jusqu'alors verticale et très sectorisée en France. Certains liens entre les acteurs de l'orientation existent, d'autres restent à construire. De leur configuration dépend l'inscription de l'instrument dans les pratiques des acteurs. Ainsi, si le devenir de la coopération est garanti à moyen terme, la coordination de ces engagements repose sur la poursuite du pilotage et du travail d'animation engagé par le Conseil régional, tiers extérieur sur lequel repose l'articulation des différents intérêts comme le confirment les partenaires : « *Il y a besoin d'un catalyseur. On ne peut pas faire travailler les secteurs professionnels entre eux s'il n'y a pas quelqu'un d'extérieur qui vient mettre l'étincelle* » (FAFIH, 28.02.11) et « *il faut absolument que ce soit piloté, géré, comme jusqu'à présent par la Région. Et nous on suivra derrière mais tout part de cette volonté du Conseil régional (…) pour que ça marche pour tout le monde ça peut pas être une branche qui pilote pour tout le monde !* » (FFB, 01.03.11).

## BIBLIOGRAPHIE


Baron G., *Evaluation, participation, apprentissage dans l'action publique*. L'Harmattan, 2000

Berthelot J.M., « Exode agricole et scolarisation : Analyse différentielle des modalités de scolarisation d'une population scolaire du second degré dans un département rural sur-scolarisé », *Revue Française de sociologie*, Vol. 19, n°1 (janvier-mars), pp. 103-134, 1978

Berthelot J.M., *Ecole, orientation, société*, PUF, 1993

Berthet T., « Essai d'analyse politique des décisions d'orientation en France. Quelle place pour la délibération ? » in Quantin P., Smith A., *Délibération et gouvernance, l'émergence d'une logique d'action*, L'Harmattan, Logiques politiques, 2012

Centre d'analyse stratégique, Lainé F., Lebreton E., *Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale*, juillet 2011

Broccolichi S., « Orientations et ségrégations nouvelles dans l'enseignement secondaire », *Sociétés contemporaines*, 21, pp. 15-27, 1995

Buisson-Fenet H., « Des professions et leurs doutes : procédures d'orientation et décisions de « réorientation » scolaire en fin de seconde », *Sociétés contemporaines*, n° 59-60, pp. 121-138, 2005

Boudesseul G., Grelet Y., « Choix d'orientation et logiques institutionnelles », Céreq, *NEF*, n° 32

Mabilon-Bonfils B., Callichio V., *Le conseil de classe est-il un lieu politique ?* Paris, L'Harmattan, 2004

Caroff A., *L'organisation de l'orientation des jeunes en France*, Editions EAP, 1987

Cherpion G., Gille J.P., *Rapport d'information sur la mise en application de la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie*, Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 mars 2011

Danvers F., Wulf C., Aubret J., *Modèles, concepts et pratiques en orientation des adultes*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2006

Dubois J.M., Podevin G., Entre indépendance et connivence, la délicate posture de « l'évaluateur embarquée », Céreq, *Bref* n° 294-1, novembre 2011

Duru-Bellat M., *Le fonctionnement de l'orientation : genèse des inégalités sociales à l'école*, Delachaux-Niestlé, 1988

Girard A., L'orientation et la sélection des enfants d'âge scolaire dans le département de la Seine, *Population* n° 4, pp. 649-672, 1953

Guichard J., Huteau M., *L'orientation scolaire et professionnelle*, Dunod, 2005

Guegot F., *Développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie*, Rapport remis au Premier Ministre, 8 décembre 2009

Hassenteufel P., *Sociologie politique : l'action publique*, A. Colin, 2e édition, 2011

Henoque M., Legrand A., *L'évaluation de l'orientation à la fin du collège et au lycée, Rêves et réalités de l'orientation*, Haut conseil de l'évaluation de l'école, 2004

Institut Montaigne, *Choisir les bons leviers pour insérer les jeunes non qualifiés*, note juin 2012

Jobert B ., Muller P., *L'Etat en action. Politiques publiques et corporatismes*, Presses Universitaires de France, 1987

Jousserandot F., *L'action publique d'aide à l'orientation 1981-2001*, Thèse de doctorat en science politique, IEP de Grenoble, 2004

Masson P., « Elèves, parents d'élèves et agents scolaires dans le processus d'orientation », *Revue française de sociologie*, vol.38, n° 1, pp. 119-142, 1997

Pitte J.R., *Rapport remis au Premier Ministre sur l'activité et les propositions de la Délégation à l'Information et à l'Orientation en 2011-2012*, juin 2012

Sawicki F., « Pour une sociologie des problématisations politiques de l'école », *Politix*, De Boeck Université, 2012/2 - n° 98

Sénécat J., « *Histoire de l'orientation professionnelle en France* », Conférence présentée dans le cadre des rencontres de la DESCO, http://eduscol.education.fr/D0122/orientation_accueil.htm

Scharpf F., *Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism and Policy Research*, Boulder, Westview Press, 1997

# ANNEXES

## 1. Arbre des objectifs

| | |
|---|---|
| Objectif stratégique | • Réduire les sorties prématurées du système de formation initiale |
| Objectif intermédiaire | • Améliorer les dispositifs d'orientation et lutter contre l'échec scolaire |
| Objectifs opérationnels | • Objectiver, « officialiser » la fonction des acteurs « non-institutionnels » de l'orientation» (professionnels, jeunes suivant ou ayant suivi une formation…)<br>• Intégrer ces acteurs « non institutionnels » dans le processus d'orientation scolaire et professionnelle en partenariat avec les professionnels de l'orientation<br>• Encadrer, outilller les relations informelles construites sur la proximité générationnelle, professionnelle, familiale |
| et spécifique | • Mettre en place sur l'ensemble des territoires bas-normands un réseau d'ambassadeurs métiers/ formation professionnelle / VAE accessibles et disponibles sur le lieu de travail ou de formation afin de décrire leur métier / leur parcours de formation professionnelle / leur expérience en matière de VAE et ainsi de sécuriser les parcours d'orientation |

## 2. Logigramme

*actions* | *réalisations* | *résultats* | *impacts*

**Actions**

- Concertation et mobilisation des partenaires institutionnels et économiques
- Constitution du partenariat « Ambassadeurs »

**Réalisations**

- Rencontres avec les partenaires pressentis organisées par la direction de la prospective, des métiers et de l'apprentissage, service initiateur du projet (recrutement d'une chargée de mission en mars 2010)
- Présentation du projet auprès des branches signataires d'un contrat d'objectifs par le vice président du CRBN en charge de la formation et de la politique de l'emploi et constitution d'un COMITE DE PILOTAGE
- Mise en place d'un COMITE TECHNIQUE RESTREINT réuni à fréquence régulière

**Résultats**

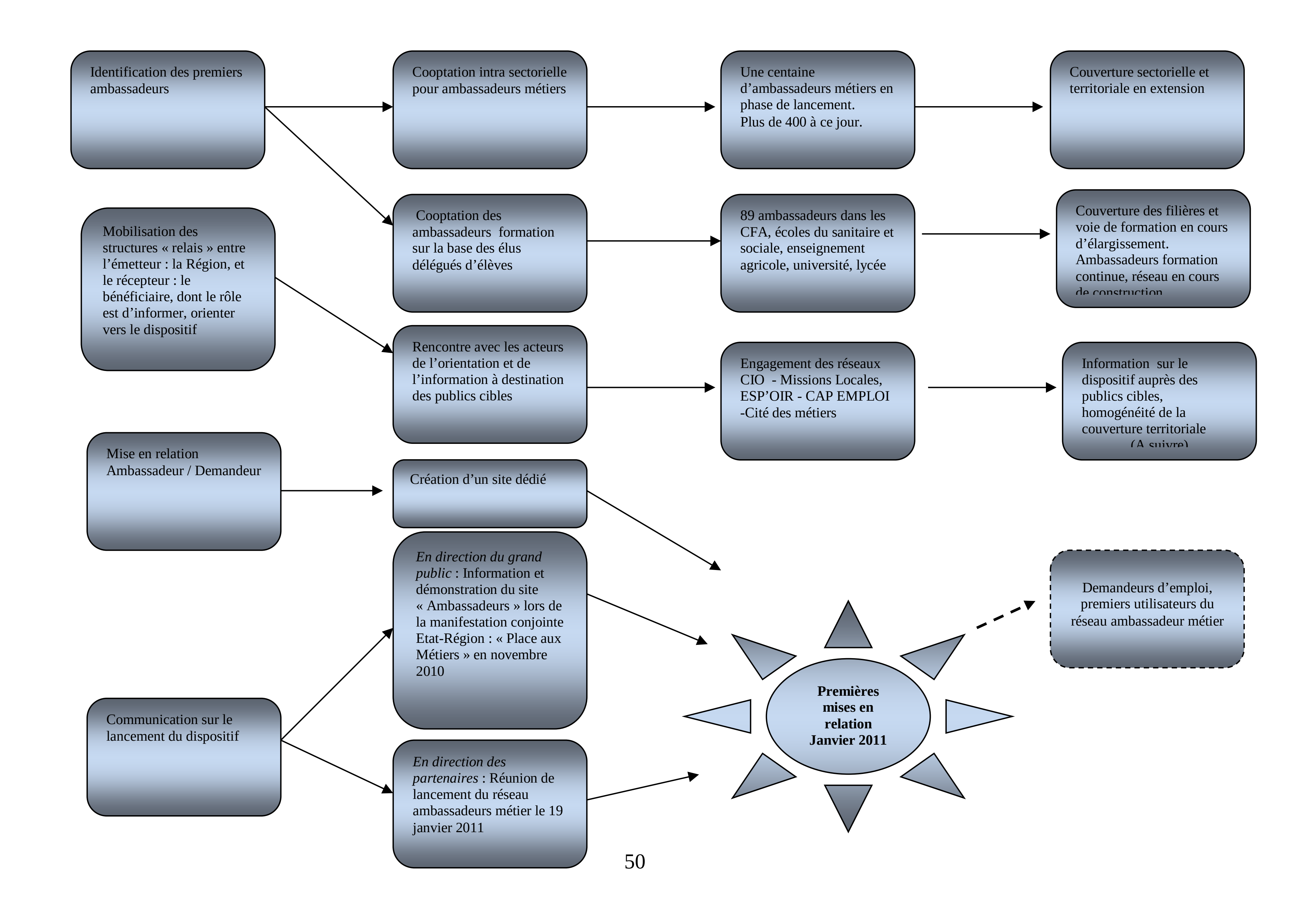
- Engagement du Rectorat, des branches professionnelles du bâtiment et de l'industrie hôtelière
- Sollicitation de la DRAAF, des Missions locales, de Pôle Emploi, association de soutien aux travailleurs handicapées, organismes de formation …
- Expression de la volonté d'engagement des professionnels informés
- Définition de : l'ambassadeur, sa fonction, l'encadrement juridique, qualification, reconnaissance et engagement, …
- Rédaction d'une charte « Ambassadeur »

**Impacts**

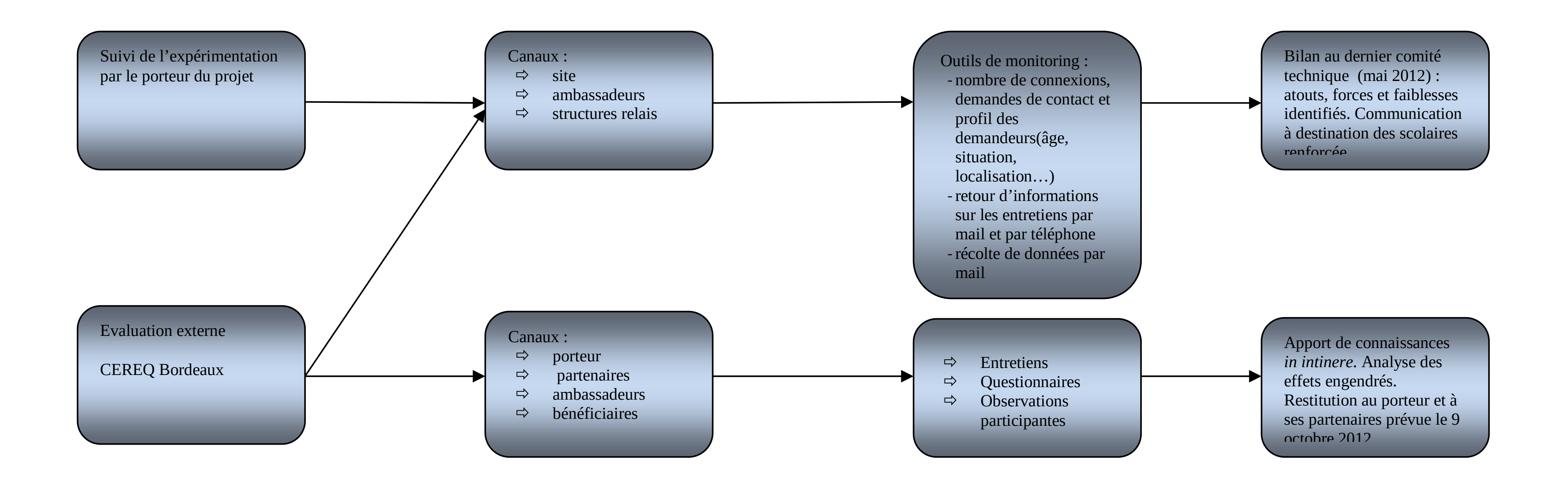
- Implication des réseaux des partenaires sollicités
- Elargissement du projet à l'ensemble des branches
- Élargissement au secteur public
- Qualité de service homogène « Ambassadeur » (A suivre)

**Liens (flèches)**

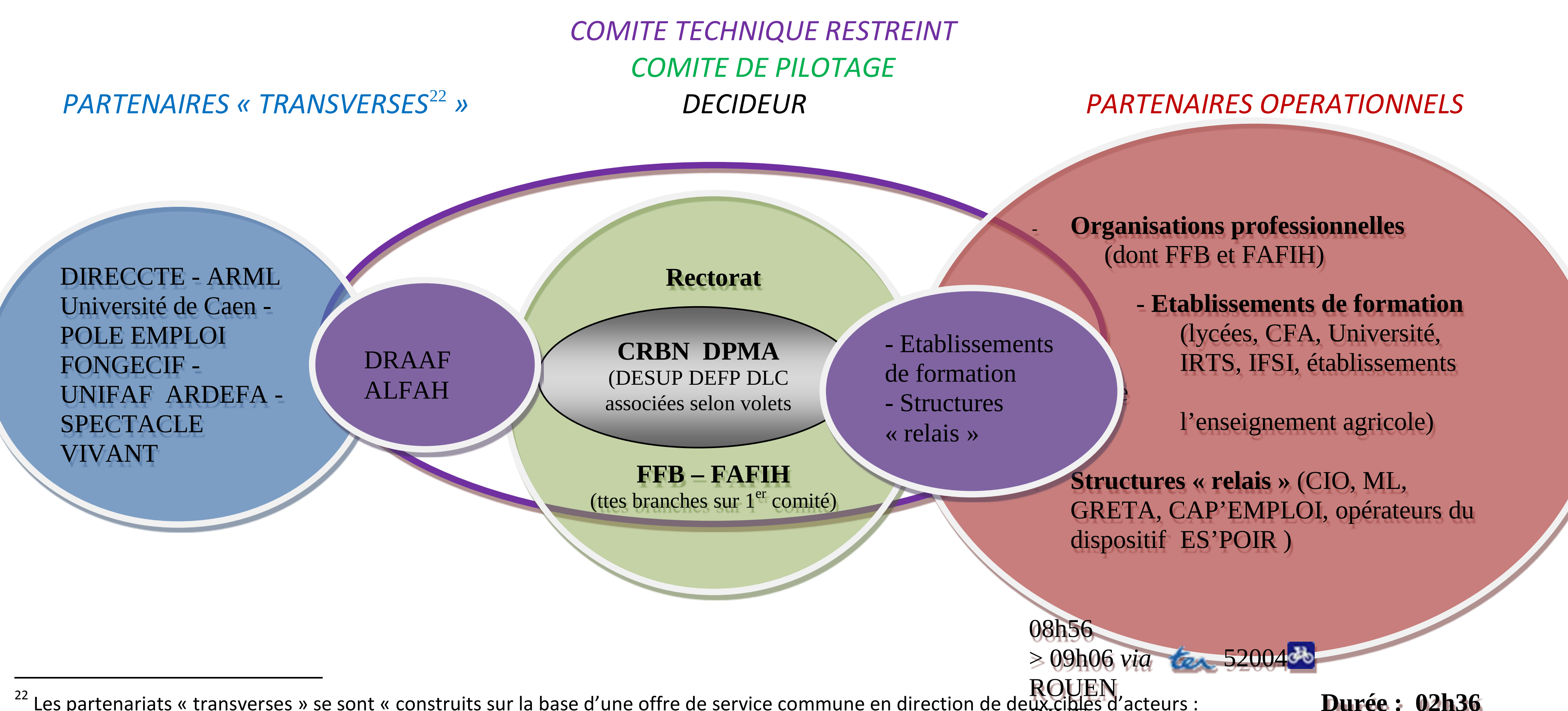
- Concertation et mobilisation des partenaires institutionnels et économiques → Rencontres avec les partenaires pressentis ; Présentation du projet auprès des branches
- Rencontres avec les partenaires pressentis → Engagement du Rectorat… ; Sollicitation de la DRAAF…
- Présentation du projet auprès des branches → Expression de la volonté d'engagement des professionnels informés
- Engagement du Rectorat… → Implication des réseaux des partenaires sollicités
- Expression de la volonté d'engagement des professionnels informés → Implication des réseaux des partenaires sollicités ; Elargissement du projet à l'ensemble des branches ; Élargissement au secteur public
- Constitution du partenariat « Ambassadeurs » → Mise en place d'un COMITE TECHNIQUE RESTREINT
- Mise en place d'un COMITE TECHNIQUE RESTREINT → Définition de : l'ambassadeur… ; Rédaction d'une charte « Ambassadeur »
- Définition de : l'ambassadeur… → Qualité de service homogène « Ambassadeur »
- Rédaction d'une charte « Ambassadeur » → Qualité de service homogène « Ambassadeur »



Identification des premiers ambassadeurs
Cooptation intra sectorielle pour ambassadeurs métiers
Une centaine d'ambassadeurs métiers en phase de lancement.
Plus de 400 à ce jour.
Couverture sectorielle et territoriale en extension
Mobilisation des structures « relais » entre l'émetteur : la Région, et le récepteur : le bénéficiaire, dont le rôle est d'informer, orienter vers le dispositif
Cooptation des ambassadeurs formation sur la base des élus délégués d'élèves
89 ambassadeurs dans les CFA, écoles du sanitaire et sociale, enseignement agricole, université, lycée
Couverture des filières et voie de formation en cours d'élargissement.
Ambassadeurs formation continue, réseau en cours
Rencontre avec les acteurs de l'orientation et de l'information à destination des publics cibles
Engagement des réseaux CIO - Missions Locales, ESP'OIR - CAP EMPLOI -Cité des métiers
Information sur le dispositif auprès des publics cibles, homogénéité de la couverture territoriale
Mise en relation Ambassadeur / Demandeur
Création d'un site dédié
En direction du grand public : Information et démonstration du site « Ambassadeurs » lors de la manifestation conjointe Etat-Région : « Place aux Métiers » en novembre 2010
Demandeurs d'emploi, premiers utilisateurs du réseau ambassadeur métier
Premières mises en relation Janvier 2011
Communication sur le lancement du dispositif
En direction des partenaires : Réunion de lancement du réseau ambassadeurs métier le 19 janvier 2011


Suivi de l'expérimentation par le porteur du projet
Canaux :
site
ambassadeurs
structures relais
Outils de monitoring :
- nombre de connexions, demandes de contact et profil des demandeurs(âge, situation, localisation…)
- retour d'informations sur les entretiens par mail et par téléphone
- récolte de données par mail
Bilan au dernier comité technique (mai 2012) : atouts, forces et faiblesses identifiés. Communication à destination des scolaires
Evaluation externe
CEREQ Bordeaux
Canaux :
porteur
partenaires
ambassadeurs
bénéficiaires
Entretiens
Questionnaires
Observations participantes
Apport de connaissances in intinere. Analyse des effets engendrés. Restitution au porteur et à ses partenaires prévue le 9

## 3. Partenariats pour l'ensemble du projet




---

[22] Les partenariats « transverses » se sont « construits sur la base d'une offre de service commune en direction de deux cibles d'acteurs :

- pour les publics demandeurs d'entretiens : le Rectorat, la DRAAF pour les scolaires, l'université pour les étudiants, la DRTEFP (DIRECCTE depuis lors), Pôle emploi et les missions locales pour les demandeurs d'emploi, les OPACIF pour les salariés
- pour les ambassadeurs : les commissions paritaires régionales de l'emploi et de l'hôtellerie restauration, de l'aide à domicile, du sanitaire et social à but non lucratif, les organisations professionnelles du BTP, les chambres consulaires … » (projet déposé au HCJ),l

# 4. Participation aux comités techniques

| PARTICIPANTS | 2010 | | | | | | | | 2011 | | | | | | | | | | 2012 | | | | 11 | % Partici-pation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 26.05.10 | | 30.06.10 | | 05.10.10 | | 12.10.10 | | 6.01.11 | | 24.03.11 | | 31.05.11 | | 13.09.11 | | 23.11.11 | | 28.02.12 | | 24.05.12 | | | |
| | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | Présents | Excusés | | |
| 1. BERTHET Thierry, CEREQ de Bordeaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 36 |
| 2. BRUNET Anne-Marie, Mission Locale puis KRIMIS Mohamed | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | **72** |
| 3. CALLEJA Hervé, Rectorat | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | **90** |
| 4. COSSEC Christian, CIO Avranches | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 54 |
| 5. DAL MOLIN Dominique, CIO Lisieux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | **72** |
| 6. DRI Lorenzo, FAFIH puis FILLATRE Damien | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | **72** |
| 7. GOMEZ LOURDES Maria, CIO Vire puis autre fonction | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 36 |
| 8. HALLEY Gérald, ALFAHfafi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | **72** |
| 9. LEFEBVRES Elise, CRBN puis PIGEON Charlotte au 16.05.11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | **100** |
| 10. LOCHU Jean Michel, CIO Bayeux jusqu'en 2011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 36 |
| 11. ROSSI Annie, CRBN<br>12. TAOUI M. au dernier comité | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 36 |
| 13. SIMON Véronique, CEREQ de Bordeaux | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | **72** |
| 14. ZAPATA Julian, FFB | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 54 |

Invitation ponctuelle au comité technique Ambassadeur Formation du 5.10.10

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| BRIQUET Marie Emmanuelle, BAIP, Université de Caen | | | | |
| COQUELET Mélanie, DRAAF | | | | |
| FERDINAND Nathalie, Lycée Guehenno | | | | |
| FONTAINE Xavier, Lycée Guehenno | | | | |
| GODET Jean-Michel, IRTS | | | | |
| KERGUELEN Sylvie, CIFAC | | | | |
| LOUVET Jocelyne, IFSI de Vire | | | | |
| BOUDARD Irène, IRTS | | | | |
| PERROTEAU Jean-Luc, CFA BTP Manche | | | | |

1. BRUNET Anne-Marie, Mission Locale puis KRIMIS Mohamed
2. CALLEJA Hervé, Rectorat
3. COSSEC Christian, CIO Avranches
4. DAL MOLIN Dominique, CIO Lisieux
5. DRI Lorenzo, FAFIH puis FILLATRE Damien
6. HALLEY Gérald, ALFAH
7. LEFEBVRES Elise, CRBN puis PIGEON Charlotte au 16.05.11
8. SIMON Véronique, CEREQ de Bordeaux
9. ZAPATA Julian, FFB

9 DES 14 MEMBRES DU COMITE TECHNIQUE ONT PARTICIPE A PLUS DE 50 % DES COMITES TECHNIQUES

1. BRUNET Anne-Marie, Mission Locale puis KRIMIS Mohamed
2. CALLEJA Hervé, Rectorat
3. DAL MOLIN Dominique, CIO Lisieux
4. DRI Lorenzo, FAFIH puis FILLATRE Damien
5. HALLEY Gérald, ALFAHfa
6. SIMON Véronique, CEREQ de

Les plus assidus étant la mission locale, le Rectorat, les CIO, le Fafih, Alpha et le Céreq présents à plus de 70% des comités techniques.

# 5. Charte ambassadeurs métier




**CHARTE AMBASSADEURS**

**Préambule**

L'Ambassadeur Métier facilite l'orientation en renseignant les personnes intéressées par son métier. Il a pour mission de présenter ses activités professionnelles, son entreprise, son environnement et ses conditions de travail et s'engage sur le respect de la Charte Ambassadeurs

**Charte Ambassadeurs**

Article 1 : Objet et définitions

La Charte Ambassadeurs a pour objet de définir les engagements de l'ambassadeur et les conditions de la mise en relation et d'échange.

L'ambassadeur est le professionnel qui accepte de témoigner de son expérience.

Le demandeur est la personne qui recherche des informations sur un métier ou une formation dans le cadre de son orientation.

Article 2 : Mission de l'ambassadeur

L'ambassadeur présente ses activités professionnelles, son entreprise, son environnement et ses conditions de travail. Il informe sur la réalité de son métier, sans avoir un rôle d'orientation. Il peut faire visiter son lieu de travail, sans mettre cependant le demandeur en situation de travail.

Article 3 : Prises de contact

L'ambassadeur s'engage à répondre aux prises de contact et aux demandes de rendez-vous selon ses disponibilités.

Article 4 : Accueil et accompagnement

L'ambassadeur informe le personnel de l'entreprise sur sa mission.

Il s'engage à accueillir toute personne en recherche d'informations sans discrimination, scolaires, parents, adultes, et veille à ce que celle-ci soit accompagnée dans ses déplacements dans l'entreprise ou sur le chantier.

Article 5 : Sécurité et assurance

La visite relève de la responsabilité du chef d'entreprise qui doit être informé de cette visite.

L'ambassadeur s'assure du déroulement de cette visite dans de bonnes conditions et de la sécurité du visiteur, si nécessaire en lui expliquant les consignes de sécurité et en veillant au port des équipements de sécurité.

Article 6 : Ambassadeurs salariés

L'ambassadeur salarié exerce sa mission avec l'accord de son employeur et dans les conditions fixées par celui-ci.

# 5 bis. Charte ambassadeurs formation




**CHARTE**

**AMBASSADEUR/AMBASSADRICE FORMATION**

**Préambule**

L'Ambassadeur(drice) formation renseigne les personnes intéressées par sa formation. Il a pour mission de témoigner de son expérience de formation et s'engage dans le respect de la charte Ambassadeurs.

**Charte Ambassadeurs**

***Article 1*** : Objet et définitions
La Charte Ambassadeurs a pour objet de définir les engagements de l'ambassadeur et de l'établissement de formation et les conditions de la mise en relation et d'échange.
L'ambassadeur est la personne inscrite dans un parcours de formation qui accepte de témoigner de son expérience.
Le demandeur est la personne qui recherche des informations sur une formation dans le cadre de son orientation.

***Article 2*** : Etablissement de formation
L'ambassadeur formation exerce sa mission avec l'accord de son établissement de formation et dans les conditions fixées par celui-ci. L'établissement de formation s'engage à mettre à disposition de l'ambassadeur les moyens d'exercer sa mission. Il s'engage à fixer le cadre et les conditions de mise en œuvre et à organiser l'accompagnement de l'ambassadeur notamment en désignant un référent. Il informe le personnel de l'établissement de la mission de l'ambassadeur formation.

***Article 3*** : Mission de l'ambassadeur
L'ambassadeur présente sa formation : le contenu, l'organisation matérielle, les périodes en milieu professionnel et l'investissement personnel que cela implique (travail personnel, gestion du temps, organisation du travail).

***Article 4*** : Prises de contact et échanges
L'ambassadeur s'engage à répondre aux prises de contact et à échanger soit par mail, par téléphone ou en rencontrant le demandeur.

***Article 5 :*** Rencontre
Selon ses disponibilités, l'ambassadeur formation s'engage à rencontrer 4 personnes par an au sein de l'établissement. Il les accueille sans discrimination et en informe le référent de l'établissement.

***Article 6*** : Durée de l’engagement et attestation
L’ambassadeur s’engage jusqu’au terme de sa formation, une attestation lui sera alors délivrée.

***Article 7*** : Sécurité et assurance
La visite relève de la responsabilité de l’établissement de formation qui doit être informé de cette visite.
L'ambassadeur s’engage à ce que cette visite se déroule dans les conditions fixées par l’établissement de formation notamment en respectant les consignes relatives à la sécurité du visiteur.

## 6. Hiérarchisation des partenariats

*-1 pour partenariat rapproché, 3 le plus éloigné-*

| | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| FFB | X | | |
| FAFIH | X | | |
| RECTORAT | X | | |
| ML | | X | |
| ALFAH | | X | |
| DRAAF | | X | |
| POLE EMPLOI | | X | |
| UNIFAF | | X | |
| ARDEFA | | X | |
| Conseil des chevaux | | | X |
| SYNPASE | | | X |
| PRODISS | | | X |
| Ensemble de Basse Normandie | | | X |

*Source : information DPMA, avril 2010*

# 7. Guide d'entretien CRBN

**1) Présentation des interlocuteurs**

- Formation
- Métier
- Mandat actuel 1er mandat ?
- Ancienneté dans la fonction

**2) Contexte global de l'expérimentation**

- Grandes orientations de la politique régionale en matière d'orientation ?
- A quel moment et pourquoi la question de l'orientation apparaît sur l'agenda politique régional ? Qui a porté cette question ?
- Existence d'un consensus politique ou tensions entre acteurs politiques sur ce thème (question conflictuelle ou pas ?) → densité des partenariats et ancienneté ?
- Logique d'intervention de la région sur le champ de l'orientation ? (ensemblier, régulateur, coordonnateur, etc.)
- Moyens humains et financiers (en grandes masses) ?

**3) Compréhension générale de l'expérimentation en cours**

- Comment est définie l'expérimentation en cours de manière globale et en quelques mots ?
- Qu'est-ce qu'un ambassadeur ? quelle stratégie pour structurer le réseau ?
- Opinion sur l'expérimentation comme mode de production de l'action publique
- S'agit-il encore d'une expérimentation ou est-ce devenu une politique régionale ?

**4) Construction du problème et mise sur agenda**

- Quel problème le dispositif vise-t-il à résoudre ?
- Problème spécifique ou général ?
- Comment ce problème a-t-il émergé sur l'agenda régional ?
- Sur la base de quels constats ?
- En quoi le dispositif Ambassadeur est-il une solution ?
- Quels sont les objectifs globaux et intermédiaires de l'expérimentation ?
- Qui a conçu le dispositif Ambassadeur ? Comment et pour qui ?

**5) Processus de décision**

- Quelles négociations de départ ? avec qui ? pour quels résultats ?
- Dans quelles conditions et comment a-t-il été décidé de conduire cette expérimentation ?
- Existence de débats (sur quels points ?)
- Existence de résistances (sur quels points ?)
- Quelles articulations avec les politiques conduites par d'autres acteurs régionaux du champ de l'AIO ?
- Quelles articulations avec les autres dispositifs de la région ?
- Quelles relations avec les autres directions et vice-présidences de la région ?

**6) Mise en œuvre**

- Qui est en charge de la mise en œuvre de l'expérimentation ? (structuration organisationnelle)
- Comment se passent les relations entre élus et techniciens de la région sur l'expérimentation ?
- Densité du portage politique ? par qui (Pdt, VP, autres) ?
- Quelle sensibilisation/mobilisation des autres élus régionaux ? existence de clivages politiques ?
- Quels relais politiques sur les territoires ?
- Comment ont évolué les partenariats initiaux (distinguer branches, Etat, Structures AIO) ?
- Public visé par l'expérimentation ? Correspondances avec le public atteint ?
- Quelles difficultés ont été anticipées ? se sont-elles réalisées ?
- Apparition de difficultés non-anticipées ? lesquelles ?
- Quelles adaptations a connu le dispositif ? Comment ont-elles été gérées au plan politique et technique ? Quel degré d'adaptations (profondes ou marginales) ?
- Quel avis sur le suivi et le support de la MAFEJ ? Sont-ils suffisamment réactifs et disponibles ?

**7) Généralisation – Pérennisation – Evaluation**

- Elargissements sectoriel, territorial et public : comment, pourquoi ? quel avis ?
- Quid des volets formation et VAE de l'expérimentation ?
- Succès ou échec ? Quelles étaient les attentes ? ont-elle été satisfaites ?
- Ou en est-on de la réflexion sur la généralisation et la pérennisation du dispositif ? avec qui est conduite cette réflexion ? selon quel calendrier ?
- Pensez-vous qu'une évaluation de cette expérimentation soit utile ? pourquoi ?
- Influe-t-elle sur le déroulement de l'expérimentation ? comment ? opinion sur cette influence (le cas échéant) ?
- Quelles sont les attentes vis-à-vis de l'évaluation ?
- De l'intérêt de prolonger l'expérimentation …

## 8. Guide d'entretien Ambassadeur Métier

1. Quelle est votre fonction / titre / secteur d'activité (indiquer lieu d'exercice d'activité) / avez-vous un représentant au niveau régional ?
2. Comment, par qui avez-vous été informé de l'existence du dispositif ?
3. Savez-vous, par qui ce projet a été initié, financé ? pensez-vous qu'il en et de sa compétence ?
4. Etre ambassadeur, qu'est-ce que cela signifie pour vous ? Quelles raisons ont motivé votre implication ?
5. Votre implication est-elle reconnue ? valorisée ? si oui, de quelle façon et par qui ? vous satisfait-elle ?
6. Que diriez-vous du réseau aujourd'hui ? retrouvez-vous ce pour quoi vous vous êtes engagé ? ce qu'on vous avait présenté ? estimez-vous avoir été bien informé de ce que serait votre rôle d'ambassadeur ?
7. Quel est votre avis quant à
    a. Son animation
    b. Les outils qu'il mobilise (plateforme collaborative) ? modalités d'inscription, de mise en relation, d'accompagnement et de suivi des ambassadeurs …
8. Quelle est votre conception de l'orientation / d'une « bonne » orientation ? quelle connaissance avait vous du processus d'orientation scolaire (quels en sont les acteurs, les outils ?). quelles critiques formuleriez-vous des dispositifs existants ?
9. Le réseau vient-il selon vous
    a. En complément
    b. En superposition de ce qui est déjà
    c. En remplacement d'un dispositif existant
    d. Combler un manque ?
10. depuis quand êtes-vous ambassadeur métier ?
11. envisagez-vous de l'être de façon pérenne (si oui pourquoi / si non pourquoi) ?
12. êtes-vous par ailleurs
    a. tuteur ?
    b. maitre d'apprentissage ?

   c. la politique de la branche (de votre secteur d'activité) a-t-elle favorisé d'une façon ou d'une autre votre implication ?

13. combien avez-vous réalisé d'entretiens ?
14. vous estimez vous suffisamment préparé/outillé/formé pour réaliser cet accueil/cette information ?
15. quels types de publics (âge, statut, origine géographique) avez-vous reçu ?
16. les avez-vous perçu suffisamment informés des modalités du dispositif ?
17. comment s'est réalisé la prise de contact / de rdv ?
18. qu'en avez-vous pensé (satisfait/pas satisfait) ?
19. comment s'est déroulé l'entretien (durée, contenu).
20. Avait-il été préparé par votre interlocuteur, le plus souvent, oui/non ?
21. Cette rencontre vs paraissait-elle, le plus souvent,
    a. intervenir au sein d'un projet construit ?
    b. apporter une plus-value au projet de votre interlocuteur ?
    c. être une perte de tps, pour lui ? pour vous ? pourquoi
22. selon vous, existe-il des points à améliorer pour le fonctionnement du dispositif ?
    a. si oui, lesquels ?
23. plus largement, quelles suggestions formuleriez-vous au porteur de projet ? à la branche / à votre représentant
24. pensez-vous que le réseau doive être
    a. pérennisé ?
    b. généralisé à l'ensemble du territoire (local ? national ?) / des secteurs professionnels / des publics ?
25. conseilleriez-vous à vos pairs d'être ambassadeur ?

## 9. Questions au FAFIH et FFB au 28.02.11 (post lancement officiel 19.01)

1. Depuis dernier entretien, les objectifs ont-ils bougé pour eux ? leur niveau d'investissement ? le déroulement de l'expérimentation est-elle conforme à ce qui était prévu ou anticipable ?

2. Comment est appréciée l'ingénierie globale du projet ? les modes de coordination ? les outils développés ?

3. Quel avis sur l'élargissement de l'expérimentation territoriale, en termes de publics et sectorielle

4. Communication sur le lancement
    a. Communication réalisée satisfaisante ?
    b. Propre au FAFIH ou à la FFB, laquelle ?
    c. Cohérence et articulation

5. Sur les relations

    a. Entre branches et avec les autres partenaires 'pourvoyeurs' d'ambassadeurs

    b. Avec les relais

    c. Conception de son rôle dans cette expérimentation

6. Sur le suivi du réseau

    a. Quels outils internes de monitoring et d'animation ? sont-ils formalisés ?

7. Sur la mise en place du réseau

    a. Configuration du réseau interne (présentation)

       Utilisation du réseau existant ou élargissement (nouvelles cooptations)
    b. Configuration actuelle du réseau régional (connaissance et avis)

       Sur la professionnalité des ambassadeurs
    c. Suggestions éventuelles

8. Sur l'outillage des ambassadeurs

    a. Formation

    FIM et ACSEA pour IH
    CFA BTP 14 pour BTP
    - IH : La formation existait déjà (FIM et ACSEA), a-t-elle été modifiée au regard de l'entrée dans le dispositif régional ?

- Formation interne (spécifique) ou formation générique (intersectorielle) et mutualisation des moyens de formation envers les branches qui n'ont pas l'outillage nécessaire ?
- Projet de transfert de compétences d'un OF à un autre pour faire la formation des ambassadeurs envisagée lors d'un comité technique ?
- Qu'en est-il de la définition prévue d'un cahier des charges commun ?

  ⇨ *réunion d'information sur la formation devait avoir lieu en décembre (cf comité technique d'octobre)*

b. Site (retour sur l'outil de la part des ambassadeurs) articulation avec outil interne existant

c. Autre à l'initiative des branches

d. Sur la reconnaissance des ambassadeurs

## 10. Guide d'entretien recteur de l'académie de Caen

*+ question sur les publics visés (3ème et 1ère dans fiche de description du projet ou collège lycée comme dans PDMF et com' Région ?)*

1. Quels **objectifs** attribuez-vous au projet « ambassadeurs Métier » ? Quel **sens attribuez-vous à** la mise en place de ce réseau ? A-t-il sa **logique** propre ou s'inscrit-il dans une perspective plus large ? Education nationale (PDMF), enjeu de société (OTLV). Quels **effets** à attendre selon vous ?

   ⇨ *Voir si coordination apparait*

   - *Même question pour « ambassadeurs Formation »*

2. Ce projet n'a-t-il pour vous qu'une dimension technique ou **est-il possible qu'il amène à modifier le sens accordé à leur action par les praticiens de l'orientation** (de l'EN) ?

   ⇨ *idem*

3. De quelle façon la mise en place du réseau entre-t-il dans votre **programme d'action** ? Quelles **ressources** lui sont attribuées ? Instaurerez-vous ou avez-vous instauré des « éléments de contrainte » pour favoriser l'implication de vos personnels sur ce projet ?

   - *Même question pour « ambassadeurs Formation »*

4. Le mode de **communication** sur le réseau est-il défini par vos services ou laissé libre à l'initiative des EPLE ?

5. Sur ce dossier vos **échanges avec le Conseil régional** sont-ils fréquents ❒, réguliers ❒, formalisés ❒, en fonction des besoins ou de l'actualité du projet ❒. De quand date votre dernier contact ? Avec qui ? Sont-ils le plus souvent à votre initiative ou à celle du porteur ?

   - avec Monsieur Calleja ?
   - avec les autres partenaires ?

6. selon vous la mise en place du réseau Ambassadeurs est à même d'améliorer, favoriser la **coordination** des acteurs de l'AIO ?

7. Accordez-vous une attention particulière à la **structuration du réseau** en termes de métiers représentés et secteurs géographiques couverts ?

8. De quelle façon êtes-vous tenue **informée de l'avancée du projet** ? Êtes-vous destinataires des compte-rendus des comités techniques ?

9. À votre niveau (au sein de vos services) assurerez-vous une certaine forme de **suivi du projet** ? si oui avec quels outils et selon quelles modalités ?

10. D'ores et déjà vous prononceriez vous pour sa **pérennisation** en BN, sa **généralisation** au niveau national ?

# 11. Guide d'entretien partenaires (membres du comité technique) en fin d'expérimentation

1. Pourriez-vous me rappeler les objectifs pour lesquels vous vous êtes engagé dans cette expérimentation ? sont-ils les mêmes que ceux qui ont présidé à votre implication dans le projet ?
2. De votre point de vue, tout au long de l'expérimentation les objectifs entre les partenaires sont-ils
   a. restés communs
   b. ou se sont diversifiés
      i. si b) divergents ou articulés ?
3. Comment a évolué votre investissement dans le projet (niveau et modalités) ?
4. Pour vous, le déroulement de l'expérimentation est-il conforme à ce qui était prévu ou anticipable ?
5. Comment appréciez-vous l'ingénierie globale du projet ? les modes de coordination ? les outils développés ?
6. Communication
   a. Communication réalisée satisfaisante ?
   b. Propre au partenaire, laquelle ?
   c. Cohérence et articulation
7. Sur les relations
   a. Entre branches et avec les autres partenaires 'pourvoyeurs' d'ambassadeurs
   b. Avec les relais
   c. Conception de son rôle dans cette expérimentation
8. Sur le suivi du réseau
   a. Quels outils internes de monitoring et d'animation ? sont-ils formalisés ?
9. Sur la « maintenance » du réseau
   a. Configuration du réseau interne (présentation)
      i. Utilisation du réseau existant ou élargissement (nouvelles cooptations)
   b. Configuration actuelle du réseau régional (connaissance et avis)

i. Sur la professionnalité des ambassadeurs

c. Suggestions éventuelles

10. Sur la formation des ambassadeurs

11. Sur la reconnaissance des ambassadeurs

12. Quel avis global sur l'expérimentation

## 12. Service public de l'orientation en Basse-Normandie

| *Organismes* / *Régions et territoires* | Charte ou convention régionale | CIO | Pôle emploi | Missions locales PAIO | Réseaux Info Jeunesse | Chambres consulaires | Fongecif | CIBC | Universités | Cap Emploi | CIDFF | Autres partenaires | Organisme coordonnateur |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Basse-Normandie** | Oui | | | | | | | | | | | | |
| *Cotentin Nord* | | | | | | | | | | | | | Comité Local Emploi et Formation (CLEF) |
| ▶ Cherbourg | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | | | |
| ▶ Valognes | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | | | | |
| *Cotentin Centre* | | | | | | | | | | | | | |
| *Cotentin Sud* | | | | | | | | | | | | | |

31

***Prochaine commission AIO le 18 juin. Prochain CCREFP le 4 juillet.***
***Autres dossiers approuvés par la commission AIO : Caen/Falaise, Vire, Lisieux.***
***Compléments demandés pour Bayeux.***
***Dossiers en préparation : Cotentin Centre (Saint-Lô, Coutances, Carentan).***
***Cotentin Sud (Avranches, Granville, Saint-Hilaire du Harcouët).***

*Source* : DIO juin 2012

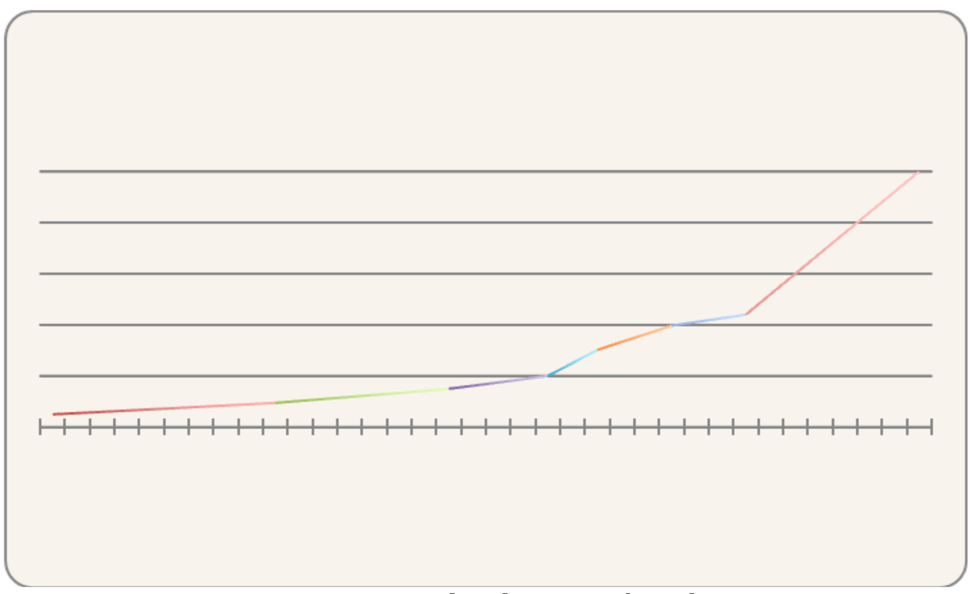
Au 30 juillet, cinq arrêtés de labellisation ont été publiés. Ils concernent les bassins d'emploi du Cotentin, Pays d'Auge, Sud Manche, Bessin et Bocage virois (source : direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de Basse-Normandie).

# 13. Description du questionnaire

Le questionnaire se décompose en 4 parties :

- Une première partie concerne la prise de contact : comment les personnes ont été informées de l'existence du dispositif, quelles structures les a accompagnées et si une rencontre ou un échange a eu lieu entre la personne et l'ambassadeur.
- Une deuxième recueille l'avis des personnes sur la rencontre ou l'échange sans rencontre : quelles attentes étaient les leurs vis-à-vis de cet échange, si cet échange ou rencontre a répondu à leurs attentes, quel statut avait cette démarche dans leur projet d'orientation et comment s'est déroulé l'entretien.
- Une troisième porte sur les effets perçus de cet échange sur leur projet : utilité de la rencontre ou de l'échange et suite du projet envisagée.
- Une dernière recense le profil des demandeurs : statut, lieu géographique, niveau de formation et données sociodémographiques.

## 14. Développement du réseau



Source : compte-rendus des comités techniques

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| janv-10 | oct-10 | mai-11 | sept-11 | nov-11 | févr-12 | mai-12 | déc-12 |
| 50 | 95 | 150 | 200 | 302 | 397 | 440 | 1000 |

# 15. Contrats d'objectifs signés en région

La Région a négocié des contrats d'objectifs avec :

- Les services automobiles
- La Plasturgie
- La filière Equine
- Le Batiment et les Travaux Publics
- Habillement, maille
- Le Transport
- L'Industrie Agro alimentaire
- L'hôtellerie restauration
- La Conchyliculture
- L'économie sociale et solidaire
- La Propreté
- la Fédération des Industries Nautiques (FIN)
- l'Union des industries des métiers de la métallurgie (UIMM)
- le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT)
- Sanitaire et Social à but non lucratif
- Le spectacle vivant
- L'aide à domicile
- Les industries graphiques
- Sanitaire et social à vocation commerciale

Et les compagnies régionales consulaires, agriculture, métiers et artisanat, commerce et industrie.

Source : CRBN – Aout 2012

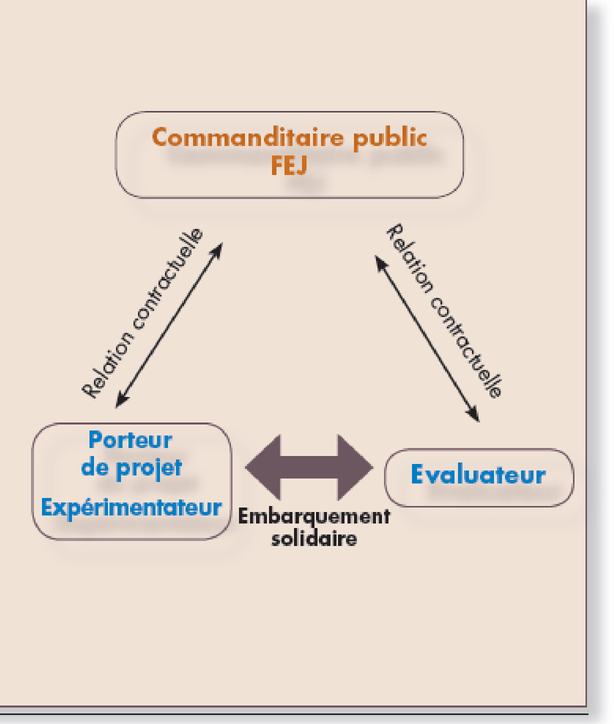
# 16. L'évaluation « embarquée »

## L'évaluation « embarquée », de quoi parle t-on ?

Cette notion « d'embarquement » se rencontre dans des contextes divers. Elle s'inspire notamment de l'*Embedded reporter* : le « journaliste embarqué » à une unité combattante en opération, sur la base d'un accord contractuel. Tout le débat lié à cette posture tourne autour de la capacité de celui qui est embarqué à garder comme principe non négociable sa neutralité, son extériorité, sa liberté de jugement ; l'autorité responsable de « l'embarquement » garantissant les principes d'indépendance et assurant la protection.

Dans le cas de nos expérimentations, la configuration triangulaire avec un commanditaire/financeur qui n'est pas le responsable politique du projet évalué rend à la fois plus simple et plus compliquée cette affaire d'indépendance. En effet, cette triangulation joue favorablement pour minimiser le risque de biais inhérents à toute situation où un des acteurs serait à la fois responsable du projet et commanditaire de son évaluation.

En revanche, elle fait peser un doute sur l'impartialité de l'évaluateur dans la mesure où il y a, par construction, solidarité entre expérimentateur et évaluateur, liés par un même destin sur les modalités de l' « embarquement » et les chances d'arriver à « bon port ». Ainsi, les conventions pluriannuelles d'expérimentation, conclues avec le HCJ, lient explicitement le sort de l'évaluateur et de l'expérimentateur, puisque si l'une des parties est défaillante, il est clairement stipulé que ladite convention pourra être résiliée. Autrement dit, pour filer la métaphore, si l'expérimentateur coule, l'évaluateur disparaîtra avec lui.




Bref N° 294-1 3 novembre 2011

Jean-Marie Dubois
Gérard Podevin
(CREM, centre associé
régional du Céreq pour la
région Bretagne)


ISSN 1776-3177
Marseille, 2013.